

Employer branding i Norge

En studie av tre organisasjoners bruk av konseptet

Anett Ingrid Bobrowicz



Masteroppgave OLA 4090
Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi ved
Samfunnsvitenskapelig Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15. MAI 2014

Employer branding i Norge

En studie av tre organisasjoners bruk av konseptet

Anett Ingrid Bobrowicz



Masteroppgave OLA 4090
Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi ved
Samfunnsvitenskapelig Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15. MAI 2014

© Forfatter Anett Ingrid Bobrowicz

År 2014

Tittel Employer branding i Norge. En studie av tre organisasjoners bruk av konseptet

Anett Ingrid Bobrowicz

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg undersøkt om det har blitt dannet et eget organisasjonsfelt for konseptet employer branding i Norge. Jeg har studert følgende tre organisasjoner; DNB, Microsoft og Forsvarsbygg som jobber i henhold til employer branding konseptet. Hvorfor valgte de å adoptere dette konseptet og hvordan bruker de det i praksis? Jeg tok utgangspunkt i tre teoretiske tilnærminger: det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektiv. Med utgangspunkt i disse tilnærmingene ønsket jeg å undersøke motivet bak adopteringen av konseptet. Videre ønsket jeg å finne ut i hvilken grad organisasjonsfeltet bidrar til en felles oppfatning av employer branding. I tillegg ville jeg også undersøke om dette feltet kjennetegnes av høy grad av isomorfisme i forhold til hvordan organisasjoner jobber i henhold til konseptet, og hvordan organisasjonene oversetter konseptet. Mine problemstillinger i oppgaven var derfor:

- 1. Kan det hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding i Norge og i så fall hva kjennetegner dette organisasjonsfeltet?*
- 2. Hvilke perspektiv kan forklare hvorfor og hvordan organisasjonene jobber med employer branding?*
- 3. Skjer det en utvikling i feltet i retning av at det utvikles en felles arbeidsmetodikk?*

Hovedfunnene i min undersøkelse viser at det kan hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding, og det kan antas basert på mine funn at feltet i høy grad er sammenknyttet og således preget av isomorfi. Imidlertid varierer graden av homogenitet i forhold til hvor sterkt integrert organisasjonene er i employer branding feltet. Videre kan feltet ses på som et framvoksende felt, og kjennetegnes av at det består av ulike aktører som sprer konseptet i feltet. Aktørene deler en felles oppfatningen om fordelene og arbeidsmetodikken rundt employer branding, uten at det kan identifiseres en dominerende aktør som setter struktur og mønstre i feltet. Det eksisterer samtidig noen få felles arenaer hvor aktørene kan utveksle kunnskap, og organisasjonene har en felles forståelse av at de operer i samme felt. Det finnes imidlertid ingen spesifikke bransje- fagforeninger og utdanningsintuisjoner som spesielt omhandler employer branding, men det finnes noen få foreninger som er bærere av konseptet. Disse funnene tyder på at felter i lav grad er profesjonalisert. På grunnlag av organisasjonenes motiv og arbeidsmetoder, viser mine funn at employer branding kan ses i lys av både det sosialkonstruktivistiske perspektiv og det modernistiske perspektiv. Organisasjonene

adopterer employer branding som uttrykk for identitetsforvaltning samt en forestilling om at konseptet er et lønnsomt verktøy. Jeg finner derfor at begge perspektiv er utfyllende og har forklaringskraft samlet sett i forhold til mine resultater. Disse funnene viser dermed til at det er den pragmatiske tilnærmingen som forklarer hvorfor og hvordan organisasjonene jobber med employer branding. Blant mine tre analyseenheter blir konseptet employe branding oversatt ved kopiering av organisasjonsoppskriften samt fratrekking av elementer i oppskriften som ikke er passelige for den enkeltes organisasjon. Således kan arbeidsmetodikken innenfor feltet kjennetegnes av en pragmatisk translasjonsteoretisk oversettelsesprosess som følgelig bidrar til en felles arbeidsmetodikk i organisasjonsfeltet. Det analytiske resonnementet som har blitt utviklet i denne oppgaven kan således knyttes til andre organisasjoner som også opererer i organisasjonsfeltet for employer branding. Slik kan funnene overføres til studier av andre lignende populære konsepter som danner utgangspunkt for nye organisasjonsfelt.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven begynte ved semesterets start i januar, og nå fire måneder senere har tiden kommet for å markere slutten på min 5 års utdanning. Jeg ønsker med dette å rette en stor takk til mine fantastiske klassekamerater som har bidratt med godt humør i tunge stunder og lange kvelder. Jeg vil også takke min kjære samboer Sondre for god støtte og stor tålmodighet underveis i denne prosessen samt familien. Jeg ønsker også å rette en stor takk til mine informanter Menkin, Ruud og Krogstad som stilte opp og var behjelpelige med informasjon. Tilslutt vil jeg takke min veileder Haldor Byrkjeflot for faglige innspill og tilbakemeldinger i løpet av oppgaven.

Innholdsfortegnelse

Kap. 1. – Introduksjon.....	1
1.1 Innledning og tema	2
1.1.1 Oppgavens disposisjon	3
1.2 Hovedtrend omdømmehåndtering.....	4
1.3 Employer branding	5
1.3.1 - Hvor kommer konseptet employer branding fra?	6
1.3.2 Teoretisk grunnlag for employer branding.....	7
Kap. 2.- Teoretisk tilnærming	9
2.1 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter	10
2.1.1 Employer branding som en organisasjonsoppskrift	10
2.2 – Organisasjonsfelt	12
2.2.1 - Kriterier for et organisasjonsfelt	13
2.3 – Det modernistiske perspektiv	15
2.3.1 Teoretiske forventninger utledet fra modernistisk perspektiv.....	16
2.4- Sosialkonstruktivistisk perspektiv	17
2.4.1. Identitetsforvaltning	18
2.4.2 Teoretiske forventninger til funn.....	19
2.5 Pragmatisk perspektiv	20
2.5.1- Kontekstualisering – ideer som oversettes til praksis	21
2.5.2 Teoretisk basert forventninger til funn.....	22
Kap.3- Metode.....	23
3.1 Problemstilling og underliggende spørsmål	23
3.2 Metodisk tilnærming og forskningsdesign	23
3.3. Utvalg	25
3.3.1 Presentasjon av caseenhetene.....	26
3.3.2. Utvalget av informanter	27
3.4 Undersøkelsesopplegg.....	28
3.4.1 Dokumentanalyse	28
3.4.2 Kvalitativt intervju	29
3.5 Analyse av data	30
3.6 Reliabilitet og Validitet	31

3.6.1 Forskningens pålitelighet	31
3.6.2 Grunnlaget for tolkninger	31
3.6.3 Etske refleksjoner	31
Kap. 4 – Forskningsresultater	33
4.1 Organisasjonsfelt for employer branding i Norge	33
4.1.2 Felles kontaktarena og interaksjon	39
4.1.3 Forbilder i feltet	40
4.1.4 Felles forståelse	40
4.2 Employer branding i Microsoft	41
4.3 Employer branding i DNB	42
4.4 Employer branding i Forsvarsbygg	43
4.5 Adoptering av employer branding i lys av perspektivene	44
4.5.1 Modernistisk perspektiv på employer branding	45
4.5.2 Sosialkonstruktivistisk perspektiv på employer branding	46
4.6 Prosess og oversettelse	48
4.6.1 Måling av employer branding	50
Kap. 5 – Analyse	53
5.1 Kjennetegn på organisasjonsfeltet for employer branding	53
5.2 Employer branding i lys av ulike perspektiv	55
5.2.1 Motivet bak adoptering av employer branding	55
5.2.2 Hvordan organisasjonene jobber i henhold til perspektivene	58
5.3 Arbeidsmetodikk konstruert i feltet	60
5.3.1 Oppskrift på employer branding	60
Kap. 6 – Konklusjon	63
6.1 Refleksjoner og videre forskning	65
6.1.1 Teoretiske refleksjoner	65
6.1.2 Metodiske refleksjoner	66
6.1.3 Praktiske refleksjoner	67
Litteraturliste	68
Internettkilder	72
Interne dokumenter	74
Vedlegg	75
Vedlegg 1 : Samtykkerklæring	76

Vedlegg 2: Intervjuguide.....	77
Vedlegg 3 Tabell: Intervjuguidens spørsmål og relevans	79
Vedlegg 4: Svar fra NSD	82
Figur 1: Interaction from managerial fields	33
Figur 2 : Utklipp fra DNB sitt interne policy dokument	42

Kap. 1. – Introduksjon

I en situasjon med kravstore arbeidstakere og hard konkurranse om arbeidskraft må organisasjoner appellere til verdier knyttet til organisasjonens oppgaver og samfunnsmessige hensyn. Organisasjoner må skape en identitet og tilhørighet til organisasjonen ved å kommunisere og beskrive virksomhetens særegenhet. Et slikt arbeid kan styrke organisasjonens omdømme og «image» rettet mot både omgivelsene og potensielle arbeidstakere (Nesheim, 2007, s. 6). Tiden i dag preges av tilgang på nettopp slike ideer som kan klassifiseres som oppskrifter på organisatorisk omdømmehåndtering. De tidligste ny institusjonelle organisasjonsstudiene fra slutten av 1970- årene og begynnelsen av 1980 - årene tilførte nye innsikter om at organisasjoner innfører bestemte prosedyrer, strukturer og ideologier for å leve opp til normene i omgivelsene ved å framstå som tidsriktige for å oppnå legitimitet. Disse innsiktene ble på sin samtid oppfattet som provoserende, fordi de fremsto som avvik fra idealet om at organisasjoner tar beslutninger basert på ren rasjonalitet (Røvik, 2007, s. 196). Ifølge Røvik (2007, s. 197) var det få organisasjoner som åpent ville innrømme at de adopterte ulike reformideer under hensynet til omdømmet i omgivelsene. Like etter tusenårsskiftet har dette synet forandret seg drastisk. Blant mange organisasjoner i dag blir organisasjonens omdømme anerkjent som en strategisk viktig oppgave som organisasjonene selv er ansvarlig for. Samtidens mange ideer om utvikling og forvaltning av omdømme kan ifølge Røvik (2007,s. 197) klassifiserer innenfor tre hovedgrupper i omdømmefeltet:

- 1) Ideer og oppskrifter for merkevarebygging (branding)
- 2) Strategiske fortellinger
- 3) Organisasjoners samfunnsansvar

Denne oppgaven skal ta for seg den første hovedgruppen, altså oppskrifter for merkevarebygging av organisasjoner med fokus på en spesifikk oppskrift kalt employer branding. Konseptet employer branding er svært populært i dag og anses som et spesialområde innenfor merkevarebygging, og kan knyttes direkte til identitet og omdømme i kampen om arbeidskraft. Dette er som følge av at en organisasjon vil prøve å etablere en identitet som en attraktiv arbeidsgiver for å differensiere seg fra konkurrenter, tiltrekke nye ansatte og beholde ansatte (Nesheim, 2007, s. 7).

Med en bakgrunn fra markedsføring falt det meg naturlig å studere konseptet employer branding siden det er et tema som kombinerer begge mine interesser for merkevarebygging og organisasjonsteori. Jeg velger likevel å gå vekk fra den tradisjonelle markedsføringsorienteringen ved at jeg i denne oppgaven velger å undersøke om det kan hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding, og hva som eventuelt kjennetegner dette feltet. Organisasjonsfelt er et ukjent begrep i markedsføringslitteraturen og ved å introdusere et slikt organisasjonsbegrep ønsker jeg å kombinere innsikter fra organisasjonsteori med markedsføring. Samtidig er employer branding et fag som kan betegnes som relativt umodent ved at det er lite forskning og teoriutvikling rundt konseptet spesielt i Norge, og som Røvik (2007, s. 115) uttrykker: «*organisasjonsvitenskapen til enhver tid bør bestrebe seg på å være hands on med viktige fenomener og utviklingstrekk i organisasjonsverden*». Ved å velge å studere et slikt «hands on» fenomen håper jeg at jeg kan bidra med å finne ut hva som skjer i organisasjoner og hvorfor de velger å adoptere den populære oppskriften employer branding.

1.1 Innledning og tema

I Norge i dag er det mange ulike organisasjoner som jobber i henhold til konseptet employer branding. Hva kjennetegner dette konseptet og i hvilken grad kan man si at det har blitt utviklet et eget organisasjonsfelt omkring slike aktiviteter? I henhold til DiMaggio og Powell (1983, s. 148) består et organisasjonsfelt av like organisasjoner som produserer lignende tjenester eller produkter, som samlet utgjør et institusjonelt felt. Når et felt blir etablert, fører det til en dytt mot homogenitet blant organisasjoners praksis og utforming, kalt isomorfisme. Er dette også tilfellet blant organisasjonene som jobber i henhold til konseptet employer branding?

I denne oppgaven ønsket jeg å undersøke om det har blitt dannet et eget organisasjonsfelt for konseptet employer branding, og jeg har følgelig tatt utgangspunkt i tre ulike organisasjoner: DNB, Microsoft og Forsvarsbygg som jobber i henhold til employer branding konseptet. Jeg ønsket å undersøke hva som kjennetegner dette arbeidet og få et innblikk i det jeg antok er et eksisterende organisasjonsfelt for det gitte konseptet. Som følge av dette ønsket jeg derfor å se likheter og ulikheter mellom disse tre organisasjonene i forhold til motiv for adoptering av konseptet og arbeidsmetodikken. Problemstillingene mine var derfor som følger:

1. Kan det hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding i Norge, og i så fall hva kjennetegner dette organisasjonsfeltet?

- Hvilke aktører og kontaktarenaer finnes i feltet?
- Hvilke oppfatninger har de om employer branding?
- Er det en forståelse blant Microsoft, DNB og Forsvarsbygg om at de operer i samme employer branding felt?
- I hvilken utstrekning kan man si at feltet profesjonalisert?

2. Hvilke perspektiv kan forklare hvorfor og hvordan organisasjonene jobber med employer branding?

- Hvilke forventninger møter min empiri i forhold til de ulike perspektivene?

3. Skjer det en utvikling i feltet i retning av at det utvikles en felles arbeidsmetodikk?

- I hvilken grad kan man si at egenskaper ved feltet virker i denne retning av det skapes en felles oppfatninger om hva som er den beste metoden for arbeidet med employer branding?
- Hvordan blir employer branding oppskriften oversatt i de tre organisasjonene?

1.1.1 Oppgavens disposisjon

Kapittel en gir en kort fremstilling av omdømmehåndtering og merkevarebygging, samt en fremstilling av konseptet employer branding. Kapittel to er avhandlingens teoretiske fundament hvor jeg går inn på begreper som organisasjonsoppskrift, organisasjonsfelt, rasjonelt perspektiv, institusjonelt perspektiv samt det pragmatiske perspektiv. Kapittelet avsluttes med mine forventninger om funn basert på de teoretiske tilnærmingene. Kapittel tre er oppgavens metode kapittel hvor undersøkelsesopplegget blir presentert og begrunnet. I det fjerde kapittelet blir datamaterialet presentert som så danner utgangspunktet for analysen som finner sted i femte kapittel. Kapittel seks er avslutningskapittelet hvor jeg knytter sammen forskningen og teorien, og presenterer eventuelle konklusjoner for oppgaven samt muligheter for videre forskning og begrensninger ved oppgaven.

1.2 Hovedtrend omdømmehåndtering

I følge Røvik (2007, s. 195) var omdømmehåndtering en av de fem viktigste trendene innenfor organisasjonstenkning omkring årtusenskiftet. Trenden innenfor omdømmehåndtering kommer til uttrykk blant ideer som merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar og design av visuelle symboler. Fellesnevneren for alle disse ideene er det ekspressive aspektet. Det handler om å ta i bruk ulike ideer og grep for å fremstå på en mest mulig attraktiv måte blant konkurrerende aktører i omgivelsene. En fellesbetegnelse på disse ideene og oppskriftene kan slik kalles organisatorisk omdømmehåndtering.

Begrepet merkevarebygging eller branding er mest kjent innenfor omdømmehåndtering, og merkevarebygging er en nøkkelaktivitet i mange organisasjoner i dag (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Selve begrepet merkevare kan bli definert som *«et navn, et begrep, et tegn, et symbol, en design eller en kombinasjon av disse, som benyttes for (1) å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller av en gruppe bedrifter, og for (2) å differensiere dem fra varer og tjenester som leveres av andre»* (Kotler, 1992, s. 412). Innenfor tradisjonell merkeveiledelse har det vært et fokus på å kommunisere produktets merkeidentitet, og å få fram klar identifikasjon av avsender av produktet (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2008, s. 318). Historisk sett har derfor det meste av merkevarebygging vært innrettet mot produkt-branding (Røvik, 2007, s. 199). Men i økende grad er det i dag organisasjonene selv og ikke deres tjenester og produkter som blir gjort til merkevarer. Det er altså snakk om en utvikling fra produkt-branding til organisasjons-branding (corporate branding) (Hatch & Schultz, 2001, s. 1041). Moderne organisasjons-branding handler slik om å flytte fokuset fra produktet til organisasjonen alene. Dette har ført til et skifte i merkevarebyggingen fra det konkrete (selve produktet) til det mer abstrakte (organisasjonens verdier og identitet) (Kvåle Wæraas & 2006, s. 119). Et corporate brand skiller seg imidlertid ut fra et produkt-brand ved at det representerer hele organisasjonen og taler til organisasjonens mange interessenter (kunder, eiere, ansatte, medier og samarbeidspartnere) (Frandsen & Kjærgaard, 2014, s. 642). Formålet med merkevarebygging av organisasjoner blir derfor å oppnå at organisasjonen blir assosiert med sterke, positive og unike verdier. Merkevarebygging av organisasjoner handler slik om å kommunisere kjerneverdiene og virksomhetens identitet til alle aktørene i omgivelsene (Kvåle Wæraas & 2006, s. 119). Branding kan derfor ses på som et forsøk på å skape og styre

påvirkninger av relasjoner mellom organisasjoners eksterne og interne interessenter (Frandsen & Kjærgaard, 2014, s. 642). I corporate branding litteraturen har imidlertid fokuset skiftet fra et eksternt strategisk fokus til en mer integrert ekstern og intern rettet innsats (Frandsen & Kjærgaard, 2014, s. 646). Denne branding strategien betegnes som employer branding (Frandsen & Kjærgaard, 2014, s. 647), og viser til hvordan utvalgte begrep fra merkevareledelse av produkter og organisasjoner kan også bli overført til personalledelse og rekruttering. Employer branding har som formål å markedsføre virksomheten som en attraktiv arbeidsplass, og kan ses på som en utvikling fra markedsføring av selskap som sådan, til markedsføring av selskap som arbeidsplass (Frandsen & Kjærgaard, 2014, s. 647). Organisasjoner tar i bruk employer branding for å tiltrekke nye kandidater, og forsikre seg om at nåværende ansatte er engasjert i bedriftskulturen og organisasjonens strategi (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501).

1.3 Employer branding

Employer branding blir definert som: « *a targeted , long term strategy to manage the awareness and perception of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm*» (Sullivan, 2004, s. 1). Det handler om at organisasjoner skaper et bilde som viser organisasjonen som en attraktiv arbeidsplass i omgivelsene (Sullivan, 2004, s. 1). Ifølge Ambler og Barrow (1996, s. 185) er employer branding et strategisk rammeverk som inkorporer både human resources (HR) og markedsavdeling slik at organisasjonen kan tiltrekke, beholde og motivere ansatte som kan tilføre verdi til organisasjonen. Backhaus og Tikoo (2004, s. 502) omtaler employer branding som en prosess hvor man bygger en identifiserbar og unik arbeidsgiveridentitet, og employer brand som organisasjonens konsept som differensierer organisasjonen fra sine konkurrenter. Disse definisjonene indikerer om at employing branding handler om å promotere hva som gjør en arbeidsplass attraktiv både internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene. For å fremkalle positive assosiasjoner og skape et gunstig arbeidsgiver bilde, innebærer employer branding å etablere et unikt medarbeiderløfte kalt employer value proposition (EVP) som omfatter fordeler samt viktige organisatoriske verdier organisasjonen tilbyr sine ansatte (Barrow & Mosley, 2005, s. 125).

Konseptet employer branding må ses i sammenheng med selskapets merkevare som følge av at objektet som markedsføres i arbeidsmarkedet er nettopp selve organisasjonen (Ewing., et al, 2002 referert i Christiaans, 2013, s. 17). Et employer brand må slik være konsistent og i

samsvar med selskapets merkevare (corporate brand) og produkt, siden selskapets merkevare formidler organisasjonsidentiteten. Hvis det ikke er samsvar mellom disse merkevarene kan selskapets merkevare komme til skade og miste sin troverdighet (Maxwell & Know, 2009, s. 2). Det er dog enkelte likheter mellom selskapets merkevare og employer branding, men også to essensielle ulikheter. For det første er employer branding rettet mot organisasjonen som en arbeidsplass, og fokuserer slik på arbeidsgiverattraktivitet. For det andre er employer branding rettet mot nåværende ansatte (intern employer branding) og potensielle ansatte (ekstern employer branding). Samtidig kan i noen tilfeller employer branding prosessen også være knyttet sammen med merkevarekampanjer (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503).

1.3.1 - Hvor kommer konseptet employer branding fra?

Ifølge Rosethorn (2009, s. 4-5) var det Philip Kotler og hans bok «The Principles of Marketing» fra 2005 som først la vekt på at de ansatte utgjorde de største kostnader og profitt i en organisasjon. Han mente at kultur, - og menneske fokuserte krefter er sterke drivkrefter for utvikling av organisasjoner. Han oppmuntret derfor organisasjoner til å behandle sine ansatte som kunder, og se på dem som forbrukere av karriere og jobb. Dette førte til en anerkjennelse av at det fremkommer et hovedmerke som har påvirkning på hele organisasjonen, og at hovedmerket består av et ulikt, men samkjørt publikum hvor de ansatte er fortid, nåtid og fremtid. Slik oppstod det en endring i merkevarebygging og det ble rettet et tydelig fokus mot de ansatte i organisasjonen. Det å ha tilknytning til organisasjonens formål ble dermed en kjernefaktor hos organisasjoner, med et etterfulgt fokus spesielt på employer branding (Rosethorn, 2009, s. 8).

Rosethorn (2009, s. 14) hevder videre at det har oppstått et sosioøkonomisk skift som har hatt stor påvirkning for viktigheten av employer branding. Industrienasjonene har beveget seg fra produserende økonomi til tjenesteytende økonomi, og styrken til organisasjonene ligger nå hos deres intellektuelle kapital – de ansatte, og ikke deres eiendeler. Slik har behovet for nye talent blitt et strategisk viktig mål for mange organisasjoner. Samtidig har den nye arbeidsgenerasjonen i dag et annet forhold til arbeidsgiveren. De har høye forventinger til arbeidsplassen og slutter dersom forventningene ikke blir innfridd. Alvesson (1990, s. 377-378) kaller denne endringen for fra substans til image¹, og mener med dette at arbeidstakeres

¹ Med image henviser Alvesson (1990, s. 376) til at aktør, i dette tilfellet en organisasjon skaper et inntrykk med den hensikt til å påvirke en gitt målgruppe til ønsket instrumentell handling.

identitet i dag preges av en tvetydighet i form av å ha en svakere og mer sårbar identitet. Samtidig preges også identiteten av fleksibilitet og lite toleranse for kjedelig og strengt kontrollert arbeid. Ansatte opplever ikke lenger et sterkt bånd til sin egen arbeidsplass, og det moderne mennesket har behov for å oppleve en mening med sitt eget arbeid (Alvesson, 1990, s.380). Som en konsekvens av dette må derfor organisasjoner skape et attraktivt bilde av sin organisasjon og deretter posisjonere organisasjonen positivt i omgivelsene (Alvesson, 1990, s. 378).

Med bakgrunn i denne utviklingen har derfor employer branding vokst til å bli et viktig område for mange organisasjoner, og har utviklet seg til å bli et svært populært konsept i nyere tid (Tuzuner & Yuksel, 2009, s. 48). Dette ser man både ved tilstedeværelsen til konsultentselskap som tilbyr «oppskrifter» på arbeidet med employer branding samt den store mengden publiserte artikler om temaet. Et raskt søk på Google viser 5 060 000 treff på søkeordet employer branding, Til tross for den økende populariteten for konseptet, finnes det få akademiske forskningsartikler om temaet (Backhaus & Tikoo, 2004,s.501).

1.3.2 Teoretisk grunnlag for employer branding

Litteraturen om employer branding er fragmentert, bestående av mye praktiker litteratur og noe forskningsbasert litteratur. Praktiker litteraturen kan ses på som en rasjonell tilnærming til konseptet med et funksjonelt fokus på hvordan man bør jobbe med employer branding. Det er praktiker litteraturen som i størst grad har fokusert på employer branding, men det har imidlertid de siste årene også blitt publisert en del forskningsartikler som spesifikt omtaler konseptet (Edwards, 2012, s. 390). Ut i fra den eksisterende akademiske litteraturen som finnes er det tydelig at employer branding deler teoretisk fundament med markedsføring litteratur både i henhold til forbruker og organisasjonsmerkevareteori og påvirker samme interessenter (kunder, ansatte og aksjeeiere). Hovedmarkedet til employer branding består imidlertid også av eksisterende og potensielle nye ansatte, og strategien går ut på å posisjonere seg direkte mot dem (Moroko & Uncles, 2008, s. 161).

I dette avsnittet ønsker jeg å presentere det teoretiske grunnlaget for employer branding som Backhaus og Tikoo (2004) presenterer i sin artikkel «Conceptualizing and researching employer branding» som tar utgangspunkt i ekstern og intern markedsføring, den psykologiske kontrakt, og merkevareverdi som teoretisk grunnlag for employer branding.

Ifølge Wernerfelt (1984, s. 172) kan en bedrifts ressurser bidra til en bærekraftig konkurransefordel, og dyktige ansatte blir betraktet som en viktig ressurs som skaper en slik verdi. Employer branding blir praktisert som følge av denne antakelsen om at menneskelig kapital bringer verdi til organisasjonen, og ved riktig investering vil det styrke organisasjonens prestasjoner på følgende måte:

Gjennom ekstern markedsføring av employer branding kan organisasjonen tiltrekke de beste ansatte og slik bringe verdi til organisasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

Gjennom intern markedsføring av employer branding kan det skapes en arbeidsstyrke som er vanskelig å imitere for konkurrenter. Dette er som følge av ved å systematisk eksponere de ansatte for arbeidsgivermerket vil kulturen bli formet rundt organisasjonens mål, og slik kan organisasjonen skape en unik kultur som følger organisasjonens overordnede strategi (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503). Videre kan intern markedsføring bidra til mindre gjennomtrekk, ved å bruke merket til å styrke oppunder konseptet om arbeidsgivers attraktivitet (Ambler & Barrow, 1996 s. 191-192).

Videre antyder Moroko og Uncles (2008, s. 165) at et arbeidsgivermerke kan betraktes som en psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Rousseau (1995) definerer den psykologiske kontrakt som «*an exchange agreement between employee and employer* (s. 3). Ifølge forfatteren kan den psykologiske kontrakt innebære både skriftlige vilkår, muntlige løfter om opplæring og støtte, så vel som andre uttrykk for engasjement og fremtidig hensikt (Rousseau, 1995, s. 3-4). Det tradisjonelle konseptet om den psykologiske kontrakten handlet om forholdet mellom de ansatte og virksomheten, hvor de ansatte lovet lojalitet mot å få jobb sikkerhet til de pensjonerte seg (Henry & Jenkins, 1997, s. 39). Som følge av outsourcing, nedbemanning og fleksibilitet i dag har denne trenden snudd (Baruch referert i Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504). Den nye arbeidsstyrken har ikke samme lojalitetsforhold til sin arbeidsplass, og bytter gjerne jobb hvis de er utilfreds. Sikkerhet og trygghet er ikke lenger essensielle kriterier for å bli (Rosethorn 2009, s. 14). Høyt utdannede arbeidstakere forventer i større grad enn før at jobben skal være en utviklingsarena hvor det er mulighet for innflytelse og selvrealisering (Nesheim, 2007, s. 1). Det har i derfor oppstått en ny psykologisk kontrakt hvor det fokuseres på ansattes mulighet til å utvikle sine ferdigheter gjennom trening og utvikling i veksling for innsats og fleksibilitet (Baruch referert i Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504). Organisasjoner bruker derfor employer branding for å markedsføre fordelene de tilbyr

som karrieremuligheter, personlig vekst og utvikling for å stå imot den nye trenden på arbeidsmarkedet og slik beholde sine ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

Tilslutt kan også merkevareverdi bidra til en teoretisk forståelse av konseptet (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504). I merkebyggingsteori er merkevareverdi den nytten eller verdien som har blitt tilført et produkt gjennom selve merkenavnet og skapt positive assosiasjoner til produktet (Keller, 1993, s. 2). Hos employer branding kan merkevareverdien bli anvendt på effekten av merkekjennskap til arbeidsgiveren hos eksisterende og potensielle ansatte. Det vil si at et sterkt employer brand kan alene få potensielle kandidater til å søke, og oppfordre nåværende ansatte til å bli i organisasjonen som følge av de positive assosiasjonene til arbeidsgiveren (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

Det er dog vanskelig å måle resultatene av employer branding fordi suksessen blir sett på som langsiktig, og det fokuseres mer på å måle eksternt enn internt. Imidlertid kan ekstern employer branding bli målt ved ulike arbeidsgiver undersøkelser, media overvåkning og antall søkere. Ved intern måling av employer branding fokuseres det hovedsakelig på de ansattes tilfredshet, noe som ikke nødvendigvis beskriver arbeidsgiver bildet de nåværende ansatte har om egen arbeidsplass. Employer inntrykket har videre tradisjonelt blitt undersøkt ut i fra de potensielle ansattes perspektiv, og ikke internt. Men dette fokuset er i endring, og det gjennomføres nå flere undersøkelser blant nåværende ansatte (Heilmann, Saareketo & Liikkanen, 2013, s. 292).

Kap. 2.- Teoretisk tilnærming

Teoridelen vil starte med en redegjørelse av institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter med utgangspunkt i employer branding som en oppskrift, som danner et grunnlag for bruk av mine teoretiske perspektiv: det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske. Deretter vil jeg redegjøre for begrepet organisasjonsfelt. Tilslutt vil jeg presentere et sett av antakelser i lys av de ulike teoretiske perspektivene. Disse antakelsene vil så danne grunnlaget for empirikapittelet og analysekapittelet. Hensikten med gjennomgangen av de ulike perspektivene er å tydeliggjøre tre ulike teorier om hva som motiverer organisasjoner til og adopterer konsepter, herunder employer branding og hvordan organisasjonene jobber med konseptet i henhold til hverandre.

2.1 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter

Røvik (1998) definerer institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som «*en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner*» (s. 13). En organisasjonsoppskrift er dermed en popularisert ide for hvordan moderne virksomheter skal være styrt og ledes, hvordan rutiner og prosesser skal organiseres, og hvilke verdier organisasjonen skal inneha (Røvik, 2010, s. 61). Mange oppskrifter som dukker opp er gyldige som institusjonaliserte standarder i korte perioder. Det kan dermed hevdes at slike oppskrifter ikke kan kalles for institusjonaliserte standarder siden de ikke er nedfelt som en varig ordning slik mange vil hevde at en institusjonalisert standard er. Røvik (1998, s. 19) velger å se bort fra *permanens* som det eneste definitoriske kjennetegn på institusjonaliserte oppskrifter og bruker tankegang fra den neo – institusjonelle skole som stammer fra nyere organisasjonssosiologi. Den ny institusjonelle teori vektlegger den kognitive oppfatningen om menneskets natur som ureflektert, rutinemessig, og tatt for- gitt (DiMaggo & Powell, 1991, s. 14). Med dette menes at mennesket handler slik det gjør som følge av at «*routines are followed because they are taken for granted as the way we do things*» (Scott, 2008, s. 58). Den ny institusjonelle tilnærmingen vil bli utdypet senere i oppgaven. En oppskrift kan dermed oppfattes som institusjonalisert når den innenfor en periode av mange blir oppfattet som den meste effektive, riktige og moderne måten å organisere på. Videre er ikke oppskriften en totalløsning på hvordan man bør utforme en organisasjon, men snarere en komponent eller byggestein som foreskriver hvordan deler av organisasjonen bør utformes (Røvik, 2008, s. 14).

2.1.1 Employer branding som en organisasjonsoppskrift

Employer branding kan omtales på som en institusjonalisert oppskrift som følge av at det gis signaler om at employer branding er en riktig måte å drive organisasjonsutvikling på (Røvik, 2010, s. 61). Konseptet beskrives som en tre stegs prosess hos Backhaus og Tikoo (2004, s. 503) på følgende måte: Først må en organisasjon utvikle en «verdimålsetning» som utgjør et medarbeiderløfte som må bli nedfelt i arbeidsgivermerket. Organisasjonen må ta utgangspunkt i organisasjonens kultur, de ansattes inntrykk av produkt og/eller service for å utvikle et løfte som er spesielt for den spesifikke organisasjonen. Det essensielle i dette

arbeidet er å sørge for at de ansatte i organisasjonen har en felles tro på medarbeiderløftet som blir utviklet, og de kan identifisere seg med verdimålsetning (Sullivan, 2002, s. 1). Videre må organisasjonen formidle dette løftet målrettet mot potensielle kandidater. Den eksterne markedsføringen av employer branding har som hovedmål å tiltrekke nye ansatte, men samtidig skal det også støtte og styrke produktet og/eller selskapets overordnede merke (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503). Den interne markedsføringen er det tredje aspektet innenfor employer branding, og inkorporer medarbeiderløftet (EVP) inn i organisasjonskulturen. Målet med den interne markedsføringen er å forplikte de ansatte til å dele organisasjonens verdier og mål (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503). Ettersom selskapets merkevare er avledet fra organisasjonens identitet, må organisasjonsverdiene utgjøre en rettesnor for både den interne markedsføringen og selve arbeidsgivermerket (Foster & Punjaisri & Cheng, 2010, s. 404).

Innenfor praktiker litteraturen finnes det oppskrifter som tar utgangspunkt i den overnevnte prosessen. Konsulentselskapet Universum har laget en fem trinns-prosess for employer branding (Mossevelde, 2010, s. 1). Lignende prosesser finner man igjen hos andre konsulentselskap som for eksempel Creuna (Creuna, 2014). Det første trinnet handler om å gjennomføre undersøkelser for å danne en forståelse over hvilken posisjon arbeidsgiveren har i markedet. I trinn to må en EVP (employer value proposition) etableres. Dette tilsvarer medarbeiderløftet som er nevnt ovenfor og viser til hvorfor man skal ønske å bli og jobbe hos arbeidsgiveren. I trinn tre må EVP kommuniseres, derfor må det utvikles en kommunikasjonsstrategi som er basert på EVP som fremhever de mest attraktive faktorene ved arbeidsplassen. Det fjerde trinnet handler om at EVP må kommuniseres riktig og i samsvar med organisasjonens identitet og merkevarebyggingsinnsats. Kommunikasjonen kan skje fra selskapets hjemmeside, avisreklame, sosiale medier, karrieredager og på universitetsområder. Det siste trinnet for employer branding prosessen er å implementere alle fire nevnte stegene og observere og se hva som virker og hva som må justeres (Mossevelde, 2010, s. 1).

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan organisasjoner jobber i henhold til employer branding oppskriften. Jeg skal av den grunn ta i bruk felt begrepet for å undersøke om det kan hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding, og hva som eventuelt kjennetegner organisasjonsfeltet i Norge. Jeg ønsker å finne ut om det finnes en felles oppfatning rundt employer branding konseptet, og om det eksisterer en felles

oppfatning av arbeidsmetodikken. Jeg skal følgelig gjøre rede for hva et organisasjonsfelt er, og hvordan det kan identifiseres.

2.2 – Organisasjonsfelt

Scott (2008) definerer et organisasjonsfelt som: “*the existence of a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than actors outside of the field*” (s. 86). Ifølge Scott (2008, s. 182) handler et organisasjonsfelt om:

1. Et variert utvalg av organisasjoner som jobber innenfor et gitt område.
2. Å ha fokus både på organisasjonen og dens kunder, konkurrenter, utvekslingspartnere, mellommenn, myndigheter og finansieringsmidler.
3. Å anerkjenne at organisasjoner er oppmerksomme og påvirket av andre organisasjoner som er like og som konkurrer om samme ressurser.

Scotts (2008) resonnement ovenfor om organisasjonsfelt antyder at det finnes et skille mellom aktører som er innenfor et felt hvor det deles felles meningssystem, og mellom aktører som er utenfor feltet. Dimaggio og Powell (1983) definerer hvem som kan være aktører av et organisasjonsfelt slik: “*those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar service or products*” (s. 148). Definisjon tar altså utgangspunkt i at et felt består av like produserende organisasjoner som jobber innenfor et spesielt felt med kunder, utvekslingspartnere og ulike regulatorer (Scott, 2008, s. 184).

Denne definisjonen blir imidlertid utfordret av Hoffmann (1999, s. 352) som hevder at et organisasjonsfelt oppstår som følge av felles problemstillinger og saker som flere organisasjoner er opptatt av. Feltet blir formet rundt saker som er av viktighet for kollektive organisasjoner, og slik skaper koblinger som har vært fraværende før. Et slikt «felts» medlemskap er avhengig av sakens framvekst, vekst og nedgang, og en organisasjon kan dermed være medlem av et spesifikt felt i kun en begrenset tidsperiode. Definisjonene til Scott (2008) og Dimaggio og Powell (1983) antyder samtidig at organisasjonsfelt kan konstitueres via relasjoner ved at organisasjoner blir oppmerksomme på hverandre. Gjennom prosessen ved å referere til hverandre bringer aktørene slik liv til feltet, og det oppstår et felt på bakgrunn av relasjonen mellom aktørene. Det er dog ikke nødvendig med formalisering av

relasjonene, det er nok at organisasjonene er klar over hverandre (Djelic & Sahlin referert i Wooten & Hoofman, 2008, s. 138).

Med utgangspunkt Hoffmans (1999) og Djelic og Sahlin (2006) antar jeg derfor at det eksisterer et felt for employer branding i Norge, men det er konseptet som har konstruert selve feltet, og ikke organisasjonene. Feltet kjennetegnes derfor ikke av like organisasjoner eller bransjer, men som følge av en felles problemstilling/interesse, eller på bakgrunn av en relasjon mellom aktørene i form av kjennskap til hverandre.

2.2.1 - Kriterier for et organisasjonsfelt

Ifølge Dimaggio og Powell (1983, s. 148) finnes det fire kjennetegn som kan identifisere et organisasjonsfelt:

1. Det er interaksjon mellom organisasjonene i feltet.
2. Det finnes en dominerende aktør eller mindre aktører som ønsker å påvirke hvilke definerte strukturer og mønstre som skal gjelde i feltet.
3. Utveksling av informasjon blant aktørene i feltet.
4. Felles forståelse av organisasjonene om at de hører til samme felt

Når ulike organisasjoner blir strukturert i et samme felt er det sterke drivkrefter som fører til at organisasjonene blir mer like hverandre i utforming og struktur. Denne drivkraften kalles isomorfisme, og jo sterkere isomorfisme det er blant aktørene, jo sterkere kan det hevdes at det eksisterer et organisasjonsfelt. Isomorfisme skjer som følge av at feltet utvikler normer og strukturer for hva som er god organisering for medlemmene, som fører til at organisasjoner adopterer like ideer (Dimaggio & Powell, 1983, s. 148-149). Schelling (1978) oppsummer isomorfisme som følge av at organisasjoner i et felt responderer til omgivelsene som igjen består av andre organisasjoner som responderer til sine omgivelser. Disse omgivelsene er igjen påvirket av andre organisasjoner (Schelling referert i Dimaggio, Powell, 1983, s. 149). Innenfor et felt tar innovatørene til seg nye organisatoriske innovasjoner med ønske om å forbedre sine prestasjoner. Etterfølgere som adopterer innovasjonene senere gjør det for å oppnå legitimitet blant omgivelsene (Dimaggio, Powell, 1983, s. 148-149). Dette blir støttet av Tolbert og Zucker (1983, s. 25). Forfatterne hevder de første organisasjoner som velger å adoptere en ide gjør det som følge av interne problemer (effektivisere prosedyrer eller

reducere konflikter). Etterfølgere som adopterer senere gjør det imidlertid som følge av et betydelig press for å oppnå en legitimerende effekt (Walker referert i Tolbert & Zucker, 1983, s. 26).

Når organisasjonsfeltet skal beskrives, er det interessant å undersøke om feltet er sterkt sammenknyttet og preget av isomorfisme ved at:

- 1) Det finnes sterke aktører i feltet som definerer hvordan man bør jobbe med employer branding
- 2) Organisasjonene har felles forståelse av hvilken arbeidsmetodikk som er best for employer branding, og det fremkommer kontakt mellom organisasjonene
- 3) Organisasjonene har gjensidig forståelse av at de jobber i samme felt.

Dimaggio og Powell hevder (1983, s. 156) også at jo større utstrekning av profesjonalisering i et felt, jo høyere grad av isomorfisme forekommer det i feltet. Det kan måles ved og blant annet se på hvor høy aktivitet av faglige - og bransjeforeninger det forekommer i feltet.

Det kan derfor også være interessant å undersøke om:

- 4) Feltet er profesjonalisert

Dersom det kan identifiseres et mulig sterkt felt, kan man anta at organisasjonene innehar samme perspektiv for adopteringen av konseptet slik isomorfisme prosessen tilsier. Det vil si at organisasjoners praksis av konseptet er gjenspeiling av hva som er «best praksis». I forbindelse med studier av organisasjonsfelt blir det av og til skilt mellom framvoksende og modne felt. I et modent felt finner man interorganisatoriske relasjoner og identifiserbare samhandlingsmønstre blant organisasjoner i feltet, kombinert med institusjonell infrastruktur. I et framvoksende felt derimot, finnes det tvetydighet i forhold til regler, aktiviteter, medlemskap og grenser (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury , 2011, s. 335). Hvis det kan hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding i Norge, er det interessant å undersøke om feltet kan karakteriseres som framvoksende eller modent felt.

Som det følger av teorien overfor kan konseptet organisasjonsfelt brukes for å prøve å forstå motivasjon og prosesser for imitasjon av organisasjoner innenfor et felt (Sahlin & Wedlin, 2008 , s. 224). Den videre teoretiske tilnærmingen i oppgaven skal ta utgangspunkt i det modernistiske, det sosialkonstruktivistiske og det pragmatiske perspektiv. Perspektivene skal brukes som et rammeverk for å kunne analysere motivet bak adopteringen av konseptet og

hvordan det brukes i praksis, sett i lys av et organisasjonsfelt. Disse perspektivene er ikke ment som konkurrerende teorier, men som utfyllende bidrag som kan gi innsikt og forståelse til å betrakte employer branding konseptet på ulike måter.

2.3 – Det modernistiske perspektiv

Det modernistiske perspektiv er utledet fra den rasjonelle-instrumentelle tradisjon² i organisasjonsteorien. Denne tradisjonen består av ulike skoleretninger og ulike forskere fra ulike perioder i dette århundret (Røvik, 1998, s. 31). Felles for disse ulike skoleretningene er ideer om at organisasjoner er kun redskaper for «*effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester*». I dette perspektivet fremstår en organisasjonsoppskrift som et redskap ledelsen kan bruke for å gjøre organisasjonen mer effektiv, og slik bevege seg mot et høyere nivå. I dette perspektivet velger man derfor de oppskrifter som kan dokumentere effekter som har bidratt til effektivitetsmessige fortrinn. Dette skjer ved en seleksjon, hvor man velger de «beste ideer» basert på resultater (Røvik, 1998, s.34). Overman og Boyd (1994) definerer begrepet «beste praksiser» som «*the selective observation of a set of exemplars across different contexts in order to derive more generalizable principles and theories of management*» (s. 69). «Beste praksis» er dermed basert på en ide om at ved å implementere praksis man har sett fungerer andre steder, vil det forventes at det skal gi like resultater. Det helt grunnleggende innenfor den modernistiske tilnærming er derfor ideen om at organisasjoner har formålsrasjonelle ledere som enten adopterer eller forkaster ideer i henhold til erfaringsbaserte kunnskap om hvordan verktøyet har fungert hos andre eller hos seg selv. Ledere holder seg derfor orientert over hvilke løsninger (oppskrifter) som til enhver tid er tilgjengelig og slik velger de beste styringsredskaper basert på erfaring og læring (Røvik, 1998, s. 34). I den modernistiske tolkningstamme utvikles organisasjonsoppskrifter av ulike kunnskapsaktører som ledere, konsulenter og forskere. Dette er formålsrasjonelle aktører som kjennetegnes ved at de har bred oversikt over ulike virkemidler (oppskrifter) for effektiv ledelse og organisasjonsutforming. Videre har de erfaringsbasert kunnskap om hvordan oppskriftene fungerer i praksis (Røvik, 2007, s. 49).

² De sentrale teoriene innenfor denne skoleretningen er Taylors scientific management, klassisk administrasjonslære, Webers klassisk byråkratiteori, kontogensteori, transaksjonskostnadsteori, og konstruktiv statsvitenskap (Røvik, 1998, s.31)

Den rasjonelle tilnærmingen inneholder perspektivet om at det finnes problemer som kan ramme alle organisasjoner, og at institusjonaliserte oppskrifter representerer utprøvde løsninger som kan løse problemet. Organisasjoner motiveres til å adoptere populære oppskrifter som følge av at «ekte» organisasjonsinterne problemer oppstår først og det blir derfor nødvendig å gjennomføre endringer, ved å lete etter oppskrifter som kan løse problemet (Røvik, 1998, s.120). Innenfor dette perspektivet har man en forestilling om at en oppskrift hentet fra en kontekst vil gi samme de samme resultater når den innsettes i nye kontekster dersom implementeringen foregår riktig(Røvik, 2007, s. 50). Populære oppskrifter blir slik betraktet som standardiserte komponenter som er tilpasset alle organisasjoner, og kan derfor raskt tas i bruk (Røvik, 1998, s. 147).

2.3.1 Teoretiske forventninger utledet fra modernistisk perspektiv

Man kan i lys av modernistiske perspektivet forvente at organisasjonen har et «ekte» organisasjonsinternt problem som ledelsen ønsker å løse. Ledelsens intensjon med implementeringen av employer branding er derfor basert på ønske og behov om en mest mulig effektiv rekrutteringsstrategi for å tiltrekke seg de riktige kandidatene på arbeidsmarkedet. Organisasjonen ønsker å implementere konseptet fordi det i dag er regnet som den mest effektive rekrutteringsstrategien i en situasjon med kravstore arbeidstakere og hard konkurranse om arbeidskraft. Jeg forventer derfor i lys av dette perspektivet at employer branding anses som den rekrutteringsstrategien som gir mest mulig effektiv måloppnåelse for organisasjonen. Jeg forventer så at employer branding konseptet blir ansett som en ferdig oppskrift som raskt og enkelt implementeres i organisasjonen, og er synlig i organisasjonens rutiner. Videre forventer jeg at utfallet av employer branding blir målt, og at det kan vises til konkrete og positive resultater av arbeidet med employer branding.

2.4- Sosialkonstruktivistisk perspektiv

Den modernistiske fortolkningen har blitt utfordret av bidrag innenfor ny-institusjonell teori³, og med noe mindre omfang fra etnometodologisk inspirerte organisasjonsforskere og europeiske konstruksjonistiske tradisjon⁴ (Røvik, 1998, s. 35). Det grunnleggende innenfor den ny-institusjonelle teori og sosialkonstruktiviste tilnærming er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de blir påvirket av sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan organisasjoner bør framstå. Det essensielle i denne tilnærmingen er at organisasjoner er samfunnsskapte fenomener og ikke objektive naturgitte tilfeller. Institusjonaliseringen foregår ved at sosialt konstruerte normer for «god organisering» oppfattes som ytre, objektive og gitte betingelser. Institusjonalisering refererer i dette perspektivet til en prosess som fører til at organisasjonsoppskrifter gradvis fremstår som regelliknende faktum for noen, som etter hvert tas for gitt av andre som den mest effektive og moderne måten å organisere på (Røvik, 1998, s. 36).

I den sosialkonstruktiviste tilnærmingen legges det vekt på at organisasjonen blir først oppmerksom på en populær oppskrift, og deretter opplever et problem, en tydelig motsetning til den modernistiske tilnærmingen (Røvik, 1998, s. 38). En sosialkonstruktivistisk orientering er videre skeptisk til den modernistiske forestillingen om at organisasjoner er kun redskaper for måloppnåelse. Det fokuseres i stedet på at organisasjoner også er arenaer for utvikling og fortolkning av symboler og meninger (Røvik, 2007, s. 48). I dette perspektivet fremstår derfor institusjonaliserte oppskrifter som meningsbærende symboler og ikke kun verktøy for effektiv problemløsning (Røvik, 1998, s. 36). Men slike symboler er ikke symboler på hva som helst, de er rasjonaliserte symboler (Røvik, 1998, s.36). Med det menes at oppskrifter blir sett på som effektive verktøy for effektivisering og modernisering. Med en slik betraktningssmåte kan det være vanskelig å skille mellom en oppskrift som kun et verktøy eller kun et symbol. Meyer og Rowan (1977, s. 374) skiller midlertid mellom dette ved å vise til at disse rasjonalistiske symbolene kan være rasjonaliserte myter. Det vil si at *troen* og *antakelsen* om at de fungerer som et effektivt verktøy gir oppskriften legitimitet og spredningskraft. Forfatterne åpner dermed videre for at organisasjoner inkorporer elementer som er legitime

³ Grunnresonnementene i neo institusjonellteori stammer fra Parsons (1956) som først formulerte innsikten om at organisasjoner kan ikke overleve ved å kun være effektivitetsorienterte. De må også søke legitimitet fra omgivelsene (Røvik, 2007 ,s.26) .

⁴ F.eks Lynne Zucker(1987) og Foucault 1972, Latour 1986, Knorr Cetina (1991), Czarniawska og Joerges (1996) (Røvik, 1998,s. 35).

eksternt framfor å vurdere deres effektivitet. En oppskrift blir slik et forbilde og får spredningskraft hvis den blir assosiert med autorative instanser for eksempel fremgangsrike og moderne bedrifter. Videre kan det også tenkes at en oppskrift blir populær som følge av at den representerer noe nytt og hører fremtiden til (Røvik, 1998, s. 37). Ifølge Sahlin og Wedlin (2008, s. 232) kan oppskrifter slik vise til trender og moter som blir tatt opp av organisasjoner for å fremtre som moderne og rasjonelle. Samtidig blir populære oppskrifter oppfattet som måter organisasjoner kan oppnå sentrale og dominerende posisjoner i sine respektive felt. Imidlertid vil organisasjonsoppskrifter innenfor en sosialkonstruktivistisk fortolkning ikke trenge dypt inn på mottakersiden. Organisasjonene blir utstyrt med legitimerende retorikk for å oppnå legitimitet, men i praksis forblir ideene urørte (Røvik, 2007, s. 52). Som følge av dette vil forsøk på å knytte ideen til innflytelsesrike eller velkjente aktører, være langt viktigere for adopteringen av en oppskrift, enn en eventuell vitenskapelig dokumentasjon av oppskriften. Det kan slik også utgjøre et uttrykk for identitetsforvaltning hos organisasjonen (Røvik, 1998, s. 72).

2.4.1. Identitetsforvaltning

Albert og Whetten (1985, s. 91) definerer organisasjonsidentitet som det sentrale, varige og særegne ved en organisasjon. Forfatterne hevder slik at identitet blir et uttrykk for hva de ansatte mener om sin egen organisasjon i forhold til «hvem vi er» og «hva vi står for» med fokus på de ansattes identifisering med virksomhetenes mål og verdier (Albert & Whetten, 1985, s. 90). Omdømme og «image» retter seg derimot mot eksterne interessenter (borgere, brukere, kunder) persepsjon av organisasjonen. Det er derfor nødvendig å se omdømme og identitet i sammenheng, da det er essensielt at det er et samsvar mellom virksomhetens eksterne omdømme og hvordan virksomheten oppfattes internt (Nesheim, 2007, s. 6). Ifølge Røvik (2010, s. 70) må adoptering av nye organisasjonsoppskrifter derfor ses i sammenheng med fremveksten av en stadig sterkere identitet som organisasjon for ulike virksomheter. Forfatteren hevder slik at ulike virksomheter har bruk like oppskrifter grunnet forestillingen om at alle virksomheter, uansett størrelse eller bransje, deler samme systemidentitet som «organisasjon» som slik bidrar til etterspørsel for organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2012, s. 2). Røvik presenterer dermed et tredje motiv på hvorfor organisasjoner adopterer populære organisasjonsoppskrifter, nemlig identitetsforvaltning som har blitt nevnt tidligere i oppgaven. Teorien tar utgangspunkt i et premiss om at moderne organisasjoner er identitetssøkende og identitetsforvaltende

enheter. Organisasjonene utvikler sin identitet ved å stadig sammenlikne seg med andre organisasjoner. Det er slik lokale problemdefinisjoner oppstår enten ved at en organisasjon oppfatter seg for lik en organisasjon den ønsker og differensierer seg fra, eller for ulik den organisasjonen den ønsker å identifiserer seg med. I begge disse tilfellene vil adopteringen av en organisasjonsoppskrift fremstå som en løsning på et identitetsproblem fordi oppskriftene fungere som « meningsbærende identitetsmerke» både for omgivelsene eksternt og for organisasjonen internt (Røvik ,1998, s. 143).

2.4.2 Teoretiske forventninger til funn

I lys av det sosial konstruktivistiske perspektivet forventer jeg at organisasjonen har blitt eksponert for tidstypiske og naturlig institusjonaliserte oppskrifter. Organisasjonen har ikke definert et problem først, og deretter søkt etter mulige løsninger. Organisasjonen har heller blitt presentert for oppskriften, så formet en problemoppfatning, og deretter valgt å inkorporere employer branding konseptet. Den har gjort dette for å fremstå som moderne og tidsriktig for og slik skape legitimitet i sitt felt. Organisasjonen er ikke opptatt av resultatene og effektene av strategien. Den viktigste motivasjonen for implementeringen av employer branding er å fremstille organisasjonen som en moderne og rasjonell organisasjon inspirert av andre autorative organisasjoner som har innlemmet employer branding konseptet hos seg.

Som følge av organisasjoners identitetsforvaltning kan det videre forventes at motivet bak adopteringen av employer branding består av et ønske om å identifisere seg med sine organisatoriske forbilder. Slik kan en forventning knyttet til identitetsforvaltning være preget av at organisasjoner ønsker og få fram det er ekte og unike gjennom employer branding konseptet. Videre kan det også forventes at de organisasjonene som har begynt å jobbe med konseptet tidligere vil ha andre motiv til adopsjon, enn de som har begynt å jobbe med konseptet i dag. Jeg forventer derfor at employer branding har blitt tatt inn i organisasjonen for å gi organisasjonen legitimitet og identitet som synliggjøres gjennom organisasjonens retorikk. Men i praksis blir ikke konseptet tatt i bruk.

Med bakgrunn i framstillingen av den men modernistiske, - og sosialkonstruktivistiske tilnærmingen oppfattes disse perspektivene som direkte motpoler. Enten er organisasjonsoppskriften et verktøy implementert basert på et rasjonelt valg, eller så fremstår det som et symbol implementert med et ønske om å vise omverden sin egen identitet samt modernitet. Imidlertid ønsker Røvik å argumentere for en tredje tilnærming, et pragmatisk

perspektiv som bygger på en erkjennelse av at begge perspektiv er kjedet sammen, og at organisasjoner og aktører opptrer på grunnlag av en dobbel logikk (Røvik, 1998, s. 42).

2.5 Pragmatisk perspektiv

I spenningsfeltet mellom det modernistiske og sosialkonstruktivistiske paradigmet finner man pragmatisk institusjonalisme med en egen teoretisk distinkt posisjon – inspirert av begge overordnede paradigmer (Røvik, 2007, s. 52). Innenfor det pragmatiske perspektivet består etterspørselen etter oppskrifter av to dobbelt logikker: Etterspøreren kan oppfatte seg selv som en rasjonell aktør som skal løse problemer i virksomheten. Imidlertid kan samme aktør adoptere oppskrifter som følge av symbolenes legitimerende kraft på fornyelse for hvordan en moderne organisasjon skal være (Røvik, 2007, s. 54). I motsetning til de to foregående paradigmene som hver for seg tilbyr entydige forklaringer vil en pragmatisk posisjon nettopp få frem det grunnleggende tvetydige ved fenomenet som skal undersøkes (Røvik, 2007, s. 53).

Pragmatisk institusjonalisme kan ses på som en alternativ teori om oversettelse av organisasjonsoppskrifter, og Røvik (2007, s. 253) har utviklet en translasjonsteori med utgangspunkt i denne tilnærmingen. Translasjonsteorien stammer fra « translation studies » som handler om å gjøre språk forståelig på andre språk enn de er skrevet på. Slik som ved oversettelse av språk er det like utfordringer ved å oversette oppskrifter: Det handler om og best mulig oversette en ide slik at den blir mest mulig riktig forstått i den nye organisasjonen og konteksten. Slik utfordres delvis den modernistiske forventningen om at nye ideer og oppskrifter kan tas inn i organisasjoner, og installeres lik fysiske objekter. Slik utfordres også delvis den sosialkonstruktivistiske forventningen om at nye ideer og oppskrifter som tas inn i organisasjoner, vil forbli urørt i praksis hos organisasjonene. Ut i fra en translasjonsteoretisk synsvinkel vil nye organisasjonsideer kunne materialiseres, det vil si nedfelle seg også i praksiser (2007, s. 248-249). Ifølge Røvik (2007, s. 324) er det fremveksten av en « felles systemidentitet » som fører til at organisasjonens kompetanse til å oversette ideer blir en stadig viktigere ressurs. Ideer som fremstilles som abstrakte og generelle ideer som kan anvendes i alle typer virksomheter må oversettes før de tas i bruk. Derfor har det oppstått behov for kompetanse til å oversette ideene for å lykkes med kunnskapsoverføring. Røvik (2007, s. 247) skiller mellom det å oversette praksis til ideer (dekontekstualisering), og oversette ideer til praksis (kontekstualisering). I denne oppgaven vil jeg følgelig fokusere på

kontekstualisering, og studere hvordan employer branding ideen blir oversatt til praksis i de tre caseenhetene.

2.5.1- Kontekstualisering – ideer som oversettes til praksis

Røvik (2007) definerer kontekstualisering som «...ideer som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst» (s. 293). Det handler om å studere hvordan ideer som søkes overført og innført i organisasjoner kan bli oversatt og omformet (Røvik, 2007, s. 318).

Røvik (2007, s. 301) skiller mellom generelle innskrivningsregler og spesifikke oversettelses – omformningsregler. De generelle innskrivninger reglene handler om hvordan generelle ideer transformeres slik at de får et mer lokalt og materielt preg. De spesifikke oversettelses – og omformningsreglene handler om hva som skjer med innholdet i ideene når man overfører dem mellom ulike organisatoriske kontekster, og omhandler hvor mye frihet oversetteren har til å forme det som oversettes (Røvik, 2007 s. 306). De spesifikke oversettelsesreglene er et sentralt tema i både klassisk og nyere translasjonsteori og vil følgelig utgjøre mitt fokus i denne oppgaven. Forskere innenfor klassisk translasjonssteori, spesielt Vinay og Darbelnet (1958), Nida (1964) og Barudarov (1975) har bidratt til et skille mellom fire grunnleggende oversettelsesregler: kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Disse kan igjen subsumeres under tre omformingsmoduser: den reproduserende modus, den modifierende modus og den radikale modus (Røvik, 2007, s. 307).

Kopiering ligger under den reproduserende modus og viser til at organisasjoner tar til seg nye organisasjonsoppskrifter og oversetter ved å endre minst mulig som følge av forventning om at de kan føre samme praksis som hos den organisasjonen de kopierer ideen fra (Røvik, 2007, s. 30). Addering og fratrekking ligger under den modifierende modus: Med addering menes at organisasjoner legger til noen nye elementer når den skal oversette og overføre ideer til en ny organisasjonskontekst (Kaludy referert i Røvik, 2007, s. 312). Med fratrekking menes det motsatte, nemlig at man trekker fra noen elementer når en ide skal oversettes og overføres. Også her kan det trekkes paralleller til translasjonsteori ved bruk av begrepet implisitering, som viser til at noe som er spesifikt uttrykt og meningsbærende i en kontekst dempes ned eller blir gjort mer generelt når den oversettes (Klaudy 1998 referert i Røvik, 2007, s. 313).

Når organisasjoner velger å addere og fratrekke elementer i organisasjonsoppskriftene kan det skyldes to ulike former for rasjonalitet, rasjonell strategisk og uintendert.

En rasjonell strategisk addering eller fratrekking kan være oversettelser gjort av ledelsen hvor det trekkes fra eller legges til som følge av økonomiske og effektivitetsmessige hensyn. Det kan også være basert på et ønske om den nye ideen eller oppskriften ikke skal støte organisasjonens lokale tradisjoner. Moderate omforminger av ideer kan også foretas for at endringene som skal gjennomføres ikke blir for omfattende (Røvik, 2007, s. 313 -314). En uintendert oversettelse kan skje ved at det uintendert legges til eller legges fra elementer når ideer skal oversettes. Dette kan komme av at ledere har begrenset tid og kapasitet til å sette seg grundig inn i de praksiser og ideer som skal adopteres og slik ender opp ubevisst med en ny oversatt og endret utgave. Omvandling ligger under den radikale omformingsmodus og viser til at organisasjoner gjennomfører så store endringer, at det er lite som består igjen av den opprinnelige ideen (Røvik, 2007, s. 315).

2.5.2 Teoretisk basert forventninger til funn

Den pragmatiske tilnærmingen ligger i et skjæringspunkt mellom det modernistiske og sosial konstruktivistiske perspektivet og inneholder momenter fra begge perspektiv. Slik bygger translasjonsteorien på en dobbelogikk med utgangspunkt i begge perspektiv. Organisasjoner som implementerer en ny organisasjonsoppskrift gjør dette som følge av at oppskriften er løsningen på et problem samtidig som det har en legitimerende effekt i forhold til å fremstå som moderne og fornyet. Jeg forventer derfor at adopteringen av employer branding er basert på en dobbel logikk ved at konseptet blir regnet som et effektivt redskap og et sosialt konstruert symbol med legitimerende effekt.

Jeg forventer således at organisasjonene som implementer employer branding konseptet ønsker å oppnå mest mulig forståelse for konseptet. De har derfor oversatt konseptet slik at det fungerer mest mulig i deres egen organisasjon. Jeg forventer derfor at organisasjonene enten lagt til nye, - forsterket, trukket fra, - eller dempet elementer fra den opprinnelige oppskriften for og slik tilpasse konseptet til egen organisasjon og kontekst.

Kap.3- Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for og begrunne mine valg av forskningsspørsmål, metodisk tilnærming, forskningsdesign, utvalg og undersøkelsesopplegg. Tilslutt vil oppgavens validitet og reliabilitet diskuteres før etiske refleksjoner presenteres.

3.1 Problemstilling og underliggende spørsmål

Som nevnt tidligere har oppgavens hovedproblemstillinger vært:

- 1.Kan det hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding og i så fall hva kjennetegner organisasjonsfeltet for employer branding i Norge?*
- 2.Hva slags perspektiv forklarer hvorfor og hvordan organisasjonene jobber med employer branding?*
- 3.Skjer det en utvikling i feltet i retning av at det utvikles en felles arbeidsmetodikk?*

Disse spørsmålene er interessante fordi det eksisterer et fundamentalt skille i samfunnsvitenskapen generelt og i organisasjonsteorien mellom to tilnærminger, den modernistisk og den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen (Røvik, 2007, s. 46). Disse to overordene teoretiske perspektivene representerer ulike tilnærminger til spørsmålene om institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter og organisasjoners forhold til disse (Røvik, 1998, s. 31). Røvik har imidlertid åpnet for en tredje tilnærming som baserer seg på begge perspektivene nevnt ovenfor nemlig det pragmatiske perspektivet, som jeg også benytter i oppgaven. Ved å prøve å få svar på mine forskningsspørsmål, og se på hvilke forventninger empirien min møter i forhold til de ulike perspektivene, kan det bidra til nærmere kunnskap om organisasjonsvitenskapen rundt employer branding konseptet.

3.2 Metodisk tilnærming og forskningsdesign

I denne oppgaven ønsket jeg å bidra med kunnskap om et organisasjonsfelt som ikke har blitt beskrevet tidligere. I tillegg ønsket jeg å bidra med økt forståelse for motiv bak adoptering av employer branding samt arbeidsmetodikken i feltet. For å belyse en problemstilling om employer branding på organisasjonsnivå hvor det foreligger lite forskning og teoriutvikling, mente jeg det var mer fordelaktig å gå i dybden enn i bredden for å oppnå en dypere forståelse

av fenomenet jeg ønsket å studere. Kvantitative metoder vektlegger utbredelse og tall, mens kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning (Thagaard, 2009, s. 17). Jeg valgte derfor en kvalitativ metodisk tilnærming, hvor formålet er « *å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner*» (Thagaard, 2009, s. 11-12). Intervjusamtaler et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon (Thagaard, 2009, s. 12). Samtaleintervjuer kan ses på som en selvstendig design og som en datasamlingsteknikk i andre typer kvalitativt design. Intervjuene foregår gjerne i informantens hjem eller arbeidssted, men kan også foregå andre steder som forskerens kontor (Ringdal, 2001, s. 114-115). I denne oppgaven har jeg tatt i bruk samtaleintervju som forskningsdesign, supplert med dokumentanalyse. Jeg har utført tre intervjuer med informanter som arbeider i henhold til konseptet, og studert deres organisasjoner på bakgrunn av tilgjengelig informasjon for å få dypere innsikt i feltet. De valgte informantene har blitt betraktet som nøkkelinformanter, da jeg oppfattet dem som svært kunnskapsrike i forhold til temaet (Tharhaard, 2008, s. 48). Dataene fra det kvalitative forskningsintervju kombinert med dokumentanalyse utgjør dermed samlet analysegrunnlaget for besvarelse av oppgavens problemstilling.

Min forskningsdesign har også elementer av en case studie i seg. Casestudier kjennetegnes som en undersøkelse som er rettet mot å studere informasjon om få enheter eller cases. Det finnes dog ingen definerte begrep i litteraturen om hva begrepet innebærer, men en utbredt oppfatning er at case studie « *omhandler en empirisk avgrenset enhet, som gruppe eller organisasjon*» (Thagaard, 2008, s. 49). Yin (1989) avgrenser et case studie til en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder anvendes (Yin, referert i Ringdal, 2001, s. 114). Ringdal (2001, s. 114) forstår definisjonen av en case som en intensiv undersøkelse i et forskningsopplegg med få enheter. Case begrepet betegner altså en mer inngående studie av en organisasjon, gruppe eller lignende. Jeg har brukt tre case med en informant fra hver enhet som utgangspunkt, for å få innblikk i spørsmålet om det finnes et felt for employer branding og i hvilken grad organisasjonene har brukt oppskriften for employer branding på lik eller ulik måte. Det kan slik ses på som en komparativ case-studie, men jeg har imidlertid ikke gjort inngående studie av de enkelte organisasjoner, kun hatt ett intervju per case. Jeg har slik brukt den informasjonen jeg har fått fra mine nøkkelinformanter i disse organisasjonene for å kartlegge organisasjonenes plassering i employer branding feltet, og hvordan de har innført og brukt employer branding konseptet. Jeg har derfor valgt bort en rendyrket casedesign i min oppgave.

Kvalitative studier kan forankres til teori på ulike måter. De kan ha en deduktiv karakter ved at forskningsspørsmålene avledes fra teori og tidligere forskning (Ringdal, 2001, s. 106). Det vil si at teorien testes ut i forhold til datamaterialet, og brukes derfor for å teste ut hypoteser som er avledet fra teorien. Kvalitative studier kan også ha en induktiv karakter ved at teorien utvikles fra data, og det opprinnelige materialet kan suppleres med nye undersøkelser for og slik framheve mønstre og sammenheng (Thagaard, 1998, s. 174). Kort oppsummert kan en induktiv strategi benevnes som datastyrt, mens en deduktiv strategi kan betegnes som teoristyr (Ringdal, 2001, s. 106). Kvalitativ forskning kan også være abduktiv og fremstå som et samspill mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Det vil si at man har allerede utviklet en teori som man tester ut i undersøkelsen, men samtidig gir de empiriske funn innsikt som gir grunnlag for å formulere nye hypoteser (Thagaard, 1998, s. 174). I denne oppgaven har jeg valgt en deduktiv tilnærming ved at jeg har testet ut tre utviklede teorier: den modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske tilnærmingen. Slik har jeg prøvd å teste ut hvilke av mine teoretiske forventninger som vil samsvare i henhold til min empiri. Samtidig har jeg vært åpen for andre interessante temaer som kunne vokse opp i lys av det empiriske materialet, men det var endog de teoretiske perspektivene som lå styrende for analysen av de empiriske data.

3.3. Utvalg

I hvilket felt man velger at undersøkelsen skal finne sted avhenger av hvor forskeren får adgang til det miljøet og de personene som er definerte som relevante i forhold til problemstillingen (Thagaard, 1998, s. 53). I denne oppgaven ønsket jeg å studere organisasjoner som jobber i henhold til employer branding konseptet. Jeg valgte derfor å kontakte Microsoft og DNB som følge av at de ligger høyt på rangerlistene over «beste arbeidsplass» og «mest attraktive arbeidsgiver». Begge organisasjonene ligger på topp og det kan dermed antas at de har en etablert employer branding strategier, det falt derfor mest naturlig å kontakte dem. Forsvarsbygg fikk jeg kjennskap til gjennom konsulentselskapet Creuna sin nettside som tilbyr rådgivning innenfor employer branding. Der presenterte de Forsvarsbygg som en av deres kunder de har lyktes med. Min oppmerksomhet ble rettet mot at Forsvarsbygg er nybegynner innenfor konseptet, og jeg mente det ville være spennende å studere også den organisasjonen i forhold til deres motiv og metodikk for å se om det var ulikheter blant nybegynnere og etterfølgere av konseptet. Samtidig valgte jeg disse tre organisasjonene basert på at de tilbyr ulike tjenester og opererer i ulike marked. Jeg mente det

ville være interessant å undersøke om det finnes en felles oppfatning av konseptet employer branding blant såpass forskjellige organisasjoner, og i hvilken grad feltet kan kjennetegnes av isomorfisme i forhold til arbeidsmetodikken rundt konseptet. Som følge av ressursmangel i forhold til tid og oppgavens omfang, så jeg det mest hensiktsmessig å forholde meg til tre organisasjoner. Min fremgangsmåte for å ta kontakt bestod i at jeg sendte organisasjonene en mail hvor jeg presenterte meg selv og oppgavens tema med forespørsel om de vil la seg intervju. Jeg sendte henvendelsen både direkte til de jeg anså som relevante der jeg hadde tilgang til kontaktinformasjon. Der jeg ikke hadde noe kontaktinformasjon, sendte jeg henvendelsen til resepsjonen som så videresendte mailen til riktig person. Alle de tre personene jeg fikk kontakt med viste stor interesse for å la seg intervju, og slik fikk jeg adgang til feltet.

3.3.1 Presentasjon av caseenhetene

Microsoft

Microsoft Corporation er et amerikansk programvareselskap stiftet i 1975 av Bill Gates og Paul Allen, kjent for operativsystemene Microsoft Windows/MS-DOS og kontorpakken Microsoft Office. Microsoft har i nyere tid gått i nye marked med dataspill som Xbox og Xbox 360, og forbrukerelektronikk og digit (Rossen, 2014). Microsoft Norge har ca. 250 ansatte med salg og markedsføring som primære hovedfokusområder (Karrierestart, 2014). Microsoft ble i 2013 kåret som Norges beste arbeidsplass av rangeringsbyrået «Great Place to Work», og har årene før alltid vært blant topp tre beste (great place to work, 2013). Selskapet er også rangert på 2. plass i 2013 av rangeringsselskapet «Universum» som den mest attraktive arbeidsplass blant IT sektoren (Universum, 2013).

DNB

DNB ble opprettet i 2003 ved sammenslutning av Den norske Bank (DnB) og Gjensidige NOR ASA (Lilleholt, 2014). DNB er et av Nordens største finanskonsern målt etter markedsverdi. DNB tilbyr lån, sparing, rådgivning, forsikring, og pensjon for personkunder og bedriftskunder (DNB, 2014). DNB er kåret til 2. mest attraktive arbeidsplass for

økonomistudenter av Universum i 2013, og har en egen employer brand manager som arbeider med konseptet.

Forsvarsbygg

Forsvarsbygg er en offentlig eiendomsaktør som bygger, drifter og selger eiendom for forsvaret. Forsvarsbygg er et forvaltningsorgan underlagt Forsvarsdepartementet og har Forsvaret som sin viktigste kunde, og andre kunder i ulike offentlige marked. Forsvarsbygg har ca. 1300 ansatte og omsetter mellom 5 og milliarder i året (Forsvarsbygg, 2014). Forsvarsbygg var i 2010 for første gang å finne på Universums lister over Norges mest attraktive arbeidsgivere. I 2011 var Forsvarsbygg det selskapet som klatret raskest på teknologistudentens favorittliste og ble dermed av Universum kåret til Årets rakett (Creuna, 2014)

3.3.2. Utvalget av informanter

Ifølge Thagaard (1998, s. 51) handler spørsmålet om hvem forskeren skal få informasjon fra om å spesifisere det utvalget undersøkelsen baserer seg på. I kvalitative intervjuer benyttes derfor strategiske utvalg som innebærer at informantene velges ut etter hva som er hensiktsmessig for problemstillingen. Jeg ønsket derfor å intervju de personene som var ansvarlig employer branding. Ifølge Thagaard (2008, s. 50) er det ved studie som omhandler større enheter som for eksempel en organisasjon, organisasjonen som helhet, og ikke de enkelte personene som representerer organisasjonen, som er fokus for analysen. Som følge av dette mente jeg derfor at det var tilstrekkelig med en informant fra hver organisasjon.

Formålet med oppgaven var nettopp å se organisasjonen i en større helhet, i et organisasjonsfelt, og ikke fordype meg i informantenes meningsaspekt. Jeg har i denne oppgaven derfor prøvd å gjengi en «tykk beskrivelse» slik Geertz (1973, s. 7) beskriver og studert organisasjonenes praksis gjennom supplerende materiale for og slik danne en egen tolkning av hvordan de jobber med employer branding og ikke kun beskrive hva informantene har sagt.

Etter å ha omsider klart å få tilgang til feltet slik jeg har beskrevet tidligere, fikk alle tre nøkkelinformanter tilsendt informasjon om bakgrunnen til studiet med samtykkeerklæring noen dager før intervjuet sammen med intervjuguiden (se vedlegg 1 samtykkeerklæring). Før intervjuet startet fikk alle tre informantene på nytt samtykkeerklæringen med informasjon om

at det er frivillig å delta i studien, og at de kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Denne samtykkeerklæringen ble signert av alle tre informantene etter intervjuet. Jeg fikk i etterkant av intervjuet samtykke til å offentliggjøre informantenes navn og stilling i oppgaven. Mine nøkkelinformanter var som følger:

Glenn Erik Menkin hos DNB

Ansvarlig for Employer Branding og Executive Recruitment (arbeidsgiverprofilering, leder,- talent rekruttering) . Ansvarlig for profilering av DNB som arbeidsgiver både eksternt og internt.

Kristin Ruud hos Microsoft

Hr sjef. Jobber strategisk for å finne hvordan beholde utvikle, og tiltrekke ansatte på strategisk nivå. Jobber også mye med forretningsstrategi.

Anne Synnøve Krogstad hos Forsvarsbygg

HR-rådgiver. Jobber blant annet innenfor rekruttering og profileringstemaet

(legger strategi for profileringsarbeidet, velge ut medier, organisere deltagelse på karrieredager og bedriftspresentasjoner på universitet og høyskoler).

3.4 Undersøkelsesopplegg

Når en forsker har fått tilgang til et felt, må forskeren videre ta stilling til hvordan data skal samles inn (Thagaard, 1998, s. 55). I denne oppgaven har jeg som nevnt benyttet meg av kvalitative intervju som hovedkilde, og dokumentanalyse for å skildre og studere organisasjonene nærmere fra et annet perspektiv.

3.4.1 Dokumentanalyse

Ifølge Thagaard (1998, s. 56) kan dokumentanalyse betegnes som « *studier som er basert på tekster skrevet for et annet formål enn det forskningsobjektet hvor teksten skal brukes* ». I denne oppgaven har jeg benyttet meg av organisasjonenes hjemmesider, karrieresider, Facebook sider samt andre tildelte materielle dokumenter fra organisasjonene. Hos Microsoft fikk jeg tilgang til deres dokumenthåndbok om Microsoft og deres verdier og visjoner som de bruker internt. Forsvarsbygg gav meg ulike kataloger brosjyrer om organisasjonen og HR policy som de bruker både internt og eksternt. DNB gav meg et utklipp fra deres interne dokument om DNB sin rekrutterings prosess. Disse dokumentene gav meg mulighet til å få en

mer overordnet og helhetlig bilde av organisasjonene og deres rekrutteringsstrategier. Jeg fikk dermed muligheten til å studere hvordan organisasjonene faktisk formidler budskapet sitt til potensielle og nåværende ansatte. Dokumentene utgjorde på denne måten et supplement til informantenes beskrivelse av deres employer branding strategier. Jeg studerte også selskapenes nettsider for å granske informasjonen disse selskapene legger ut på sine hjemmesider og se om det er samsvar mellom hva som bli sagt og gjort. Samtidig har jeg i denne oppgaven også gjennomført en kartlegging av feltet for employer branding i Norge. Jeg har derfor benyttet meg av internettsøk for å prøve å identifisere de ulike aktørene i feltet samt tatt utgangspunkt i informantenes svar. Gjennom søket på internett på begrepet employer branding fikk jeg oversikt over konsulentselskap og foreninger som jobber i henhold til konseptet, samt hvilke fagblad og tidsskrifter som omtaler employer branding. Jeg fikk dernest muligheten til å undersøke hvilken informasjon disse selskapene legger ut på sine hjemmesider, og studere hvilke oppfatninger disse aktørene har om employer branding og hvordan de omtaler konseptet. For å undersøke om utdanningsinstitusjonene kan ses på som aktører i feltet gikk jeg inn på emnebeskrivelsene til ulike utdanningsinstitusjoner, for og tilegne meg kjennskap til hvilke oppfatninger institusjonene eventuelt innehar om konseptet. Har de egne emner om employer branding, eller annet fokus på konseptet?

3.4.2 Kvalitativt intervju

Forskningsintervjuet er en profesjonell samtale der det konstrueres kunnskap i samspill eller interaksjon mellom intervjueren og den intervjuede. En intervjuer kan videre ses på som en utveksling mellom to personer i samtale om et tema som opptar dem begge (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 22). Ifølge Thagaard (1998, s. 80) har jeg i denne oppgaven benyttet meg av et strukturert intervju. Spørsmålene var utformet på forhånd, og rekkefølgen av spørsmålene var fastlagt. Fordelen med en strukturert tilnærming er at svarene kan sammenlignes fordi intervjuene gir informasjon om de samme temaene fra forskjellige personer. En slik tilnærming benyttes når det er viktig med sammenligning mellom informantene (Thagaard, 1998, s. 80). I denne oppgaven sammenlignet jeg tre ulike organisasjoner derfor var denne type tilnærming mest hensiktsmessig for oppgavens formål. Jeg utformet derfor en intervjuguide med utgangspunkt i oppgavens problemstillinger og teoretiske tilnærming (se intervjuguide vedlegg 2). Intervjuguiden ble deretter sendt til informantene i forkant av i intervjuet med en innledning og kort presentasjon av temaet for samtalen. Dette ble gjort både fordi informantene ønsket dette og for å gi informantene

muligheten til å forberede seg til intervju og eventuelt innhente kunnskap om spørsmålene. Intervjuene var som nevnt tidligere av en strukturert karakter i forhold til hovedområdene adoptering, omdømme, teoretiske perspektiv, organisasjonsfelt, og arbeidsmetodikk. Se vedlegg nr 3 for nærmere beskrivelse av intervjuguidens spørsmål, relevans og kilde.

Under intervjuet brukte jeg båndopptaker etter samtykke fra informantene. Dermed fikk jeg muligheten til å være mer aktiv i samtalen og oppnå øyekontakt, slik at samtalen ble mindre formell og mer behagelig for informanten. Informantene jeg intervjuet er vant til å holde intervjuer og gi intervjuer og jeg anså det derfor som lite sannsynlig at båndopptaket kunne påvirke intervjusituasjonen i noen grad. De digitale intervjuene ble transkribert og deretter slettet slik samtykkeerklæringen tilsa.

Samtidig har jeg i denne oppgaven også gjennomført en kartlegging av feltet for employer branding i Norge. Dette har jeg gjort både ved å ta utgangspunkt i informantenes svar, samt benyttet meg av internettsøk for å prøve å identifisere aktører i feltet.

3.5 Analyse av data

Da dataene var innsamlet og transkribert begynte prosessen med å analysere dataene jeg hadde innsamlet. Jeg valgte en temasentrert analytisk tilnærming. Temasentrerte tilnærminger kan knyttes til presentasjoner av materialet hvor temaet er i fokus. Det innebærer at man sammenligner informasjon om hvert tema fra alle informantene (Thagaard, 2008, s. 171). Siden hovedpoenget med min analysen er sammenligning av informasjon fra ulike informanter er det viktig at kategoriene som skal analyseres inneholder utfyllende informasjon fra alle informantene (Thagaard, 2008, s. 172). Som følge av at det ikke var selve informantene som var utgangspunktet for studiet, men organisasjonene, betraktet jeg det som mest hensiktsmessig å fokusere på tema fremfor person for å styrke det organisatoriske perspektivet i oppgaven. Med utgangspunkt i denne tilnærmingen tok jeg derfor i bruk i en beskrivende matrise hvor jeg presenterte enhetene i analysen horisontalt, og de kategoriene undersøkelsen fokuserte på i forhold til problemstillingen vertikalt. Slik fikk jeg helhetlig oversikt over materialet som gjorde det enklere å sammenligne informasjonene fra informantene med utgangspunkt i de ulike temaene.

3.6 Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre, og ses ofte i sammenheng med spørsmålet om resultatet kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Validitet dreier seg om i hvilken grad metoden undersøker det den er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 251).

3.6.1 Forskningens pålitelighet

Ifølge Silverman (2006) kan man styrke reliabiliteten til en undersøkelse ved å gi en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen kan vurderes trinn for trinn. Samtidig bør også det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for tolkningen vår bli presentert (Silverman, referert i Thagaard, 2008, s.198). Thagaard (2008, s. 199- 200) argumenterer for at selv om en forsker studerer samme situasjon flere ganger opptrer han ikke på samme måte hver gang, og får de samme resultatene hver gang. Dette skyldes at forskeren reagerer forskjellig på ulike informanter, og på samme informant på ulike tidspunkt. Dersom en forsker forholder seg så likt som mulig i samme situasjon, kan konsekvensen av det bli at informasjon bli borte. Derfor må forskeren gjøre rede for fremgangsmåtene i prosjektet og slik oppnå reliabilitet.

3.6.2 Grunnlaget for tolkninger

Ifølge Silverman (2006) kan man styrke forskningens validitet ved å tydeliggjøre grunnlaget for fortolkningene ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlaget for de konklusjonene man kommer fram til (Silverman, referert i Thagaard, 2008, s. 201). Avslutningsvis i kapittel 6 vil oppgavens troverdighet, og bekreftbarhet bli vurdert.

3.6.3 Ethiske refleksjoner

Ifølge Kvale og Brinkman (2009, s. 86) er det fire områder man bør ta hensyn til i forhold til etiske retningslinjer for forskere: informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle. Med informert samtykke menes at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens formål, hovedtrekkene i designen samt at de til enhver tid har rett til å avbryte sin deltakelse fra studiet (Kvale & Brinkman, 2009, s. 88). I denne undersøkelsen fikk alle informantene tilsendt et slikt informasjonsskriv samt samtykkeerklæring på mail i forkant av intervjuet. Etter intervjuet fikk de på nytt en kopi av samtykkeerklæringen som de skrev

under på. Konfidensialitet i forskningen innebærer at private data som kan identifisere deltakernes identitet ikke avsløres. Dersom en undersøkelse vil offentliggjøre informasjon som kan knyttet tilbake til informantens identitet bør deltakerne erklære seg innforstått med at identifiserbar informasjon offentliggjøres (Kvale & Brinkman, 2009, s. 90). Som følge av at denne undersøkelsen ikke har omhandlet sensitive personopplysninger så ikke informantene det som problematisk at deres fulle navn og stillingsbeskrivelse kunne bli offentliggjort i oppgaven, og de gav samtykke til det. På tross av at denne undersøkelsen ikke behandlet personalopplysninger valgte jeg likevel og melde inn prosjektet til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), og jeg fikk som svar fra NSD at prosjektet ikke medførte meldeplikt (se NSD vedlegg 4). Dette gav meg en ytterligere trygghet om at det gikk fint at informantene ikke ble anonymisert, og viser til at jeg som forsker må reflektere over mulige konsekvenser undersøkelsen kan innebære for de som deltar og den gruppen de representerer (Kvale & Brinkman, 2009, s. 91). Som nevnt tidligere omhandlet ikke denne oppgaven spørsmål og opplysninger som kunne komme til skade for informanten, i form av å presentere et negativt synspunkt eller negativ fremstilling av organisasjonen som sådan. Etiske krav til forskeren omfatter også strenge krav til den vitenskapelige kvaliteten på kunnskap som blir presentert (Kvale & Brinkman, 2009, s. 91). I denne avhandlingen har jeg prøvd å tilstrebe gjennomsiktighet i forhold til framgangsmåten i oppgaven som har dannet grunnlaget for konklusjonene.

Kap. 4 – Forskningsresultater

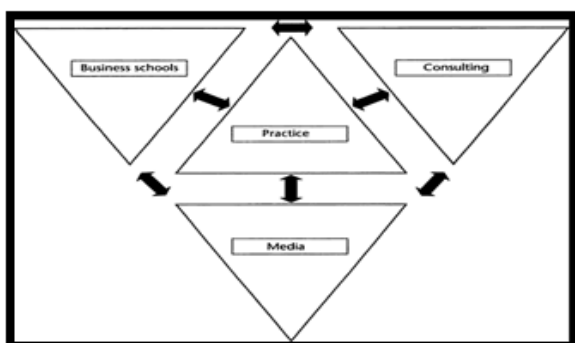
Resultatene i dette kapitelet vil bli organisert etter problemstillingene. For å danne en ramme for resultatene og den videre analysen skal jeg først beskrive organisasjonsfeltet for employer branding i Norge, før employer branding strategien hos de tre caseenhetene blir presentert. Deretter skal jeg framstille organisasjonenes motiv for adopteringen av konseptet. Tilslutt skal jeg legge fram organisasjonenes arbeidsmetodikk for arbeidet med employer branding.

4.1 Organisasjonsfelt for employer branding i Norge

I dette avsnittet skal jeg presentere det jeg antar er et organisasjonsfelt for employer branding i Norge, med utgangspunkt i Dimaggios og Powells (1983) fire kriterier for organisasjonsfelt. Jeg skal begynne med å presentere hvilke aktører som finnes i feltet, og hvilke oppfatninger det finnes for employer branding i det gjeldende feltet. Videre skal jeg presentere hvilke arenaer disse organisasjonene kan komme i kontakt med hverandre og utveksler informasjon og erfaring. Tilslutt skal jeg presentere organisasjonenes syn på om de har en felles forståelse av at de jobber i samme felt.

4.1.1 Aktører i feltet og deres oppfatninger

Ifølge (Sahlin-Andersson, Kerstin & Engwall, 2002, s. 11) kan store multinasjonale selskap, konsulentselskap, business skoler og media selskap ses på som prominente aktører som sprer organisasjonsideer og bidrar til ideenes vekst og popularitet (figur 1). Disse aktørene fanger raskt opp nye ideer og formidler dem videre mellom seg og til andre aktører (Røvik, 1998, s. 57). I denne oppgaven har jeg prøvd å identifisere lignende aktører som kan bidra til å spre employer branding konseptet.



Figur 1 :Interaction from managerial fields. Hentet fra The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources av Sahlin-Andersson & Kerstin & Engwal, 2002 , s. 15.

Aktørene jeg har klart å definere som bidrar til å spre konseptet er konsulentselskap, rangeringsselskap, organisasjoner som har implementert konseptet, fagblad/tidsskrift, forskermiljø ved ulike utdanningssituasjoner, og foreninger. Som følge av et omfattende omfang samt tidsaspektet i denne oppgaven kan ikke gjennomgangen oppfattes som uttømmende.

Konsulentselskap og deres oppfatninger

Det finnes en rekke konsulentselskap som jobber med konseptet employer branding, og tilbyr rådgivning til organisasjoner. Et søk på google gav meg en oversikt over disse selskap som operer i markedet i henhold til konseptet: Creuna, Rotor, Itera Gazetta, Mediaplus, Iteo og Evidente. Fellesnevneren blant disse selskapene er at de først og fremst er kommunikasjons- og teknologi selskap, som tilbyr rådgivning, strategi, design, utvikling, drift og forvaltning. De fremstår som en blanding av strategiutviklingsbyrå, PR- byrå og reklamebyrå. Byråene tar selv i bruk sosiale medier i form av egne blogginnlegg hvor det blogges om employer branding. Videre blir LinkedIn benyttet hvor det legges opp til diskusjon og debatt rundt konseptet.

Rotor, Creuna og Mediaplus er konsulentselskap som direkte jobber med employer branding, og kan ses på som strategiutviklingsbyrå og reklamebyrå. Creuna tilbyr kommunikasjonsløsninger for å skape sterke employer brands og oppfatter konseptet som en oppskrift på å bygge sterke relasjoner internt og eksternt (Creuna, 2014). Det kom fram i intervjuene at Forsvarsbygg har benyttet seg av konsulentselskapet Creuna, og Microsoft skal starte et samarbeid med dem nå. Rotor er et annet employer branding-byrå som oppfatter konseptet som utvikling av merkevarer (Rotor, 2014). MediaPlus er et mediebyrå spesialisert på rekruttering, HR-kommunikasjon og employer branding, og oppfatter employer branding som en prosedyre for å differensiere seg fra konkurrenter (Mediaplus, 2014). Alle tre byråene oppfatter employer branding som en strategi med utgangspunkt i konsepter og kampanjer. På hjemmesidene til disse byråene ligger det «oppskrifter» ute som viser fremgangsmåten hvordan de jobber med konseptet, som viser at det handler om å følge oppskrifter fra innsikt og analyse til kampanjer og intern forankring.

Itera Gazetta er et rent kommunikasjonsbyrå som skal nå samarbeide med Forsvarsbygg om deres employer branding utvikling. Byrået oppfatter employer branding som en prosess og oppskrift på å oppnå rekrutteringssuksess (Itera Gazetta, 2014).

Iteo fremstår som et rent reklame og PR byrå, og anser seg selv som rådgivere innenfor employer branding. Også de oppfatter employer branding som en oppskrift som tilbyr strategier, budskap, og hjelp til å avdekke målgrupper som selskap skal posisjonere seg mot (Iteo, 2014). Evidente er et konsultentselskap som tilbyr tjenester innenfor måling og analyse av employer branding. De publiserer også rapporter, foredrag og kurs om HR og employer branding (Evidente, 2014).

Et felles kjennetegn blant alle disse byråene er at de er både kommunikasjonsbyrå, og teknologibyrå som tilbyr teknologiske løsninger. Det kan derfor antas at byråene deler en felles oppfatning om at employer branding er strategisk markedsføringsaktivitet med særlig vekt på kommunikasjonsløsninger både digitalt og i sosiale medier. Videre kan det antas at de deler en felles oppfatningen om at arbeidet med konseptet er en stegvis prosess som må forankres intern før man går ut eksternt.

Fagblad /Tidsskrift og deres oppfatninger

Retrievers database over elektroniske og papirbaserte fagblad og tidsskrifter viser at employer branding er ganske nytt i Norge og er ikke et så vidt brukt begrep, med 40 treff på papirbaserte kilder i løpet av de tre siste årene og 99 treff på web relaterte kilder (Retriever, 2014). Det fremkommer av søket på Retriever at de ulike fagblad på nett som publiserer artikler om employer branding er blant annet ledernett.no, forskning.no, Dn.no, Ukeavisen Ledelse, Magma, Teknisk ukeblad, Økonomisk Rapport (Retriever,2014). Også HR Norge utgir artikler om employer branding som medlemmer av organisasjonen kan få tilgang til (HR Norge, 2014). De overnevnte fagbladene og tidsskriftene presenter employer branding som stegvis arbeidsprosess bestående av medarbeiderløfte, og posisjonering, med tips om hvordan en arbeidsplass kan fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Artikkelen på forskning.no argumenterer videre for at den offentlige sektoren må fremstå som en attraktiv arbeidsgiver i kampen mot det private næringsliv om de beste talentene (Brønn, 2011). Det kan oppfattes som at disse fagbladene og tidsskriftene anser employer branding som en riktig fremgangsmåte for å rekruttere gode ansatte på. Employer branding fremstilles slik blant disse aktørene som et spesialområde innenfor merkevarebygging og knyttes direkte til utfordringen med å tiltrekke seg riktige og gode kandidater

Det finnes videre en rekke utenlandske bøker om employer branding, men jeg klarte dog ikke å finne noen norske forfattere som har skrevet om employer branding. Den svenske forfatteren Anna Dyhre bak boken « Employer branding: allt du behöver veta for att bli en attraktiv arbeidsgivare» og «Sustainable Employer Branding» av Anders Parment og Anna Dyhre var de bøkene som framstod som de mest populære om temaet employer branding og var det nærmeste jeg kom norske bøker.

Rangeringsselskap og deres oppfatninger

I intervjuene med DNB, Microsoft og Forsvarsbygg ble rangeringsselskapene «Universum» og «Great Place to Work» nevnt. Microsoft jobber tett med « Great place to work» og mener at det har gitt dem mye ekstern oppmerksomhet. DNB nevner Universum som en samarbeidspartner, og Forsvarsbygg anser selskapet som et godt støtteverktøy. “Universum” utgir rangeringslister hvert år over Norges, Europas og verdens mest attraktive arbeidsgiver. “Great Place to Work” kåres Norges beste arbeidsplasser og utgir hvert år rangeringslister over de beste arbeidsplasser både i Norge og internasjonalt.

I tillegg til å utgi rangeringslister tilbyr begge disse selskapene konsulenttjenester. «Great Place to Work» tilbyr analyse – og rådgivningstjenester og hjelp med å utføre medarbeiderundersøkelser, kulturanalyser, opplæring i hvordan man kan bli en god arbeidsplass, og ledertrening.« Great Place to Work» definerer tillitt, stolthet, ledelsens troverdighet og respekt som komponenter for gode arbeidsplasser, og oppfatter employer branding som et rammeverk for å oppnå disse komponentene (Great Place to Work, 2013). «Universum» tilbyr ulike tjenester og produkter som for eksempel gapanalyser, workshops, kommunikasjonsstrategi som ifølge selskapet i hjelpe arbeidsgivere å tiltrekke, rekruttere og beholde talent. Universum oppfatter employer branding som en strategi selskaper kan bruke for å oppnå sin ønskede appell på nåværende og fremtidig talent (Universum, 2014)

Forskermiljø ved ulike utdanningsinstitusjoner og deres oppfatninger

Fagmiljøet innenfor senter for virksomhetskommunikasjon på BI oppfatter employer branding som et viktig redskap for ledelsen. Ifølge BI professoren Peggy S. Brønn på institutt for kommunikasjon – kultur og språk er konkurransen om de beste hoder aldri vært hardere enn i dag. Hun mener at både offentlig og privat sektor må arbeide målrettet med employer branding for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver (Brønn,2011). Brønn sitter i redaksjonen

for Reptrak som måler omdømme blant selskap i samarbeid med Apeland, og har publisert flere vitenskapelige artikler om kommunikasjon. Hun er medforfatter av den første fagboken om omdømme i Norge og er faglig representant for Reputation Institute i Norge (Magma, 2014). På BI tilbyr de samtidig masterutdanning innenfor « Leadership and Organizational Psychology» med emnet «Recruitment, Training and Development» som omhandler blant annet ulike rekrutteringsmetoder (BI, 2014).

På Markedshøyskolen tilbys emnet « Internkommunikasjon og merkebygging» på bachelorstudiet « HR og Personalledelse» som handler om å involvere ansatte for og slik skape verdi for kunder. Temaer som inngår i dette emnet er definering av merker blant ansatte, kommunisere merket, betydningen av ekstern kommunikasjon og hvordan integrere merket inn i organisasjonen (Markedshøyskolen, 2014).

På universitet i Oslo har det blitt holdt foredrag for studenter i regi av HR Norge og karrieresenteret om employer branding. På personallederkonferansen i 2013 for universitets- og høyskolesektoren var employer branding et tema på programmet (UiO, 2013). Det kan tyde på at disse utdanningsmiljøene oppfatter konseptet employer branding som aktuelt og relevant. BI og Markedshøyskolen oppfatter konseptet videre som en viktig strategi for organisasjoner og deres målsetninger. Begge disse fagmiljøene tilrettelegger spesielt for kunnskapsutveikling av tematikken rundt konseptet.

Foreninger (Profesjonalitet)

Ifølge Menkin hos DNB finnes det ingen offisielle foreninger som omhandler konseptet employer branding spesielt. Imidlertid er alle tre organisasjoner medlem av HR Norge som legger stor vekt på employer branding. HR Norge er en uavhengige medlemsorganisasjon for profesjonelle HR-folk og virksomheter. HR Norge tilbyr kompetanse og nettverk om HR og ledelse gjennom rådgivning, kurs, konferanser, nettverk og medlemsmøter, og gir oppdaterte nyheter og bakgrunnsinformasjon om utviklingen innen faget. HR Norge tilbyr kurs innenfor employer branding og oppfatter konseptet som en langsiktig strategisk plan integrert internt og eksternt med organisasjonens mål og forretningsplan. Konseptet employer branding blir omtalt som en prosess som er nødvendig for å lykkes med for å bli en attraktiv arbeidsgiver (HR Norge, 2014).

Microsoft er med i Abelia (NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter) og NHO og Forsvarsbygg er med i Difi (direktoratet for forvaltning og IKT) sitt HR nettverk hvor employer branding tema diskuteres. Samtidig har jeg klart å komme over et uformelt nettverk på LinkedIn kalt «Employer branding i Norge» hvor ulike temaer om employer branding blir diskutert. I nettverket legges det ut artikler og spørsmål fra de som jobber innenfor konseptet, og som deler samme interesse for employer branding. Det er lederen hos Evidente Arve Kvalsvik som står bak opprettelsen av gruppen (LinkedIn, 2014).

I følge Sahlin-Andersson, Kerstin og Engwall (2002, s. 11) blir også organisasjoner oppfattet som aktører som bidrar til spredning av konsept. Derfor vil jeg også her presentere DNB, Microsoft og Forsvarsbygg sine oppfatninger om employer branding da de også utgjør en viktig rolle i organisasjonsfeltet.

Oppfatninger om employer branding blant case enhetene

I DNB oppfatter employer brand manager Menkin begrepet employer branding som en strategi for å tiltrekke de rette kandidatene: » *Det handler nå om å få de riktige kandidatene. Sparer både vår tid og deres tid*». Fordelene med å jobbe med employer branding internt er at de ansatte blir stolte av egen organisasjon, og gjerne anbefaler DNB som en arbeidsgiver videre. Eksternt er fordelene med employer branding at de klarer å få de gode kandidatene inn i lokalene »*Vi har muligheter til å komme på netthinnen og gi minne til en fremtidig arbeidstaker. Jeg kan godt ha dialog med en kandidat i flere år før det blir noe av. Det handler om å holde relasjon, og få frem menneskene i organisasjonen*». Samtidig legger Menkin vekt på at employer branding også handler om hvordan nyansatte blir møtt og opplever intervju situasjoner. Han trekker fram trainee opptaket som et eksempel på det. Alle de 460 søkerne må få en god opplevelse selv om de har fått avslag. Alle de 36 kandidatene som har vært innom på trainee opptak hele dagen skal få en personlig tilbakemelding slik at de kan lære av prosessen. Det er gjennom dette DNB håper at de mulige kandidatene skal fortsette å vurdere dem ved neste opptak.

HR sjefen i Microsoft Kristin Ruud oppfatter employer branding som en posisjoneringsstrategi for dem som arbeidsgiver ovenfor de mest attraktive målgruppene ved å bruke samme tankesett som i normal markedsføring i forhold til posisjonering. Det handler altså om å »*finne kjernen i Microsoft, det ekte, og hva det er som gjør oss unike*». Ifølge Ruud er den viktigste fordelene med employer branding at det er med på å skape en enorm stolthet og tillitt til at de tingene degjør betyr noe for noen, og det setter en overordnet retning:

«Stolthet gir at man smiler på jobb og trives som påvirker kundeforholdet». Ruud hevder videre at de merker veldig godt om folk trives, og det synliggjøres i resultatene om man jobber med employer branding målrettet internt. Den viktigste fordelen med employer branding eksternt er at de tiltrekker seg riktige mennesker, som i Microsoft sitt tilfelle er kandidater med samme lidenskap for hva teknologi gjør for mennesker, og med en lidenskap om å skape gode kundeforhold.

Ifølge HR- rådgiver Anne Synnøve Krogstad oppfatter Forsvarsbygg employer branding som markedsføring og profilering av bedriften både eksternt og internt, og om å bygge omdømme. Det går på egne ansatte som er de viktigste ambassadørene og de eksterne som Forsvarsbygg vil ansette. Samtidig går det også på samfunnsansvar: *«Vi ønsker å bli sett på som en nyttig aktør i samfunnet».* Ifølge Krogstad er den interne fordelen med employer branding å kunne skape internt omdømme både for å beholde kompetanse og også fordi de ansatte er ambassadører for Forsvarsbygg både på godt og vondt. Med det mener hun at de ansatte snakker med familie og venner om opplevelsen de har med å jobbe for Forsvarsbygg, og det er derfor viktig for Forsvarsbygg at de har en god opplevelse. Det er også viktig at de som har jobbet i Forsvarsbygg i to eller ti år fortsatt har et godt inntrykk av organisasjonen. Den eksterne fordelen med employer branding handler om å bygge merkevare og gjøre organisasjonen kjent: *«Viktig at det vi signaliserer er troverdig og positivt, og viser hva som faktisk er Forsvarsbygg. Det er viktig at vi gir et riktig, godt og troverdig inntrykk slik at folk velger oss, enten nå eller senere i karrieren».*

4.1.2 Felles kontaktarena og interaksjon

Ifølge Menken er DNB med i et uoffisielt nettverk med tre andre selskaper der de deler erfaringer 3-4 ganger i året. Utover dette så deltar DNB i en del frokostmøter med temaet i regi av for eksempel Universum og Nova Agentum (en privat gruppe på LinkedIn hvor medlemmer kan dele informasjon og erfaring om rekruttering og employer branding). Microsoft med i Abelia (NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter) og NHO, utover det tette samarbeidet med Universum og Great place to work. Forsvarsbygg er med i Difi (direktoratet for forvaltning og IKT) sitt HR nettverk hvor employer branding tema diskuteres, og de deltar på eksterne employer branding foredrag og frokostseminarer i regi av Universum, kommunikasjonsforeningen, og Media Plus.

Med utgangspunkt i at alle tre organisasjoner samarbeider med «Universum» og «Great place to work», og er medlemmer av HR – Norge, kan det antas at disse utgjør en felles kontaktarena mellom de tre organisasjonene hvor det utveksler erfaring om employer branding. I et møte med Creuna ble det kjent at de samarbeider tett med Universum. Slik kan det antas at det eksisterer en felles kontaktarena mellom disse aktørene igjen hvor det foregår kunnskapsutveksling.

4.4.3 Forbilder i feltet

Både Universum og Great Place to Work er aktive aktører på markedet som man kan anta at definerer retningslinjer hvordan man skal jobbe med employer branding. Samtidig nevner alle tre informantene selskapet Statoil som en organisasjon de bruker som inspirasjon for sitt arbeid med employer branding. Slik kan også Statoil fremstå som indirekte frontfigur for organisasjoner som jobber med employer branding. I følge Menkin er DNB i norsk sammenheng en stor aktør på employer branding området med langt flere erfaringer enn det de fleste selskaper har: *«Vi er på linje med mellom 10-20 selskaper som har ressurser til å gjennomføre egne aktiviteter på området»*. Dette medfører at DNB blir invitert til å holde foredrag om sine erfaringer på området, og kan tyde på at DNB oppfatter seg selv som en innflytelsesrik aktør i feltet.

4.1.4 Felles forståelse

På spørsmålet om hvem organisasjonene sammenligner seg med, svarte informantene ulike selskap på tvers av bransjer og marked. DNB sammenligner seg med Statoil, Ernst & Young og Heineken. Microsoft sammenligner seg med Finn. no, Statoil, Aker, ulike banker, Ikea, Steria, og HP. Forsvarbygg sammenligner seg med Aker Solutions, Statoil, DNV, Statsbygg, Statsvesenet og Jernbaneverket. Disse svarene tyder på at det kan finnes en felles forståelse blant disse organisasjonene om at de operer i samme employer branding felt som følge av at dem sammenligner seg med samme organisasjoner som tilhører andre bransjer og marked som jobber i henhold til konseptet. Slik kan det antas at det er employer branding konseptet som definerer feltet og ikke bransjetilhørigheten, og at det derfor finnes en forståelse blant disse organisasjonene om at de tilhører samme employer branding felt.

4.2 Employer branding i Microsoft

Microsoft har jobbet målrettet med konseptet employer branding siden 2000 tallet , og arbeidet med konseptet er et tredelt ansvar mellom HR, marketing og kommunikasjon. Ifølge Microsoft sitt interne dokument , er selskapets employer brand for Norge: « *Vi skal løfte Norge til neste nivå*». Microsoft ønsker med dette å bidra til å gjøre en forskjell både for næringsliv og privatpersoner gjennom teknologi. Tre elementer som er sentrale i dette arbeidet er kundeninnovasjon, engasjement og samarbeid. Microsoft er opptatt av å skape stolthet internt, og fornøye kunder eksternt, og ønsker å være et sted preget av tillitt, stolthet og felleskap. Imidlertid er det ikke mulig å finne dette employer brandet verken på hjemmesiden til Microsoft eller karrieresiden, kun blant deres egne interne dokumenter.

I tillegg til tradisjonelle rekrutteringsstrategier bruker Microsoft sosiale medier for å markedsføre seg som attraktiv arbeidsgiver. På Facebook siden deres foregår det debatter og det er mulighet for å stille spørsmål og lære om produkter og tjenester (Facebook, 2014). Microsoft sin viktigste rekruttering kanal er sosiale medier, og de ønsker og fremstiller seg selv som en leken arbeidsplass med hovedfokus på teknologi. De inviterer sine brukere til å delta i konkurranser og promoterer egne produkter samtidig. Alle ledige stillinger lyskes ut på LinkedIn og andre rekrutteringssider som for eksempel finn.no og karrierestart.no. Den rekrutterende lederen bruker også sine nettverk i sosiale medier for å markedsføre stillingen. I tillegg bruker Microsoft egne karrieresider, men det finnes ingen norsk karriereside, kun en universell side (Microsoft, 2014).

Microsoft har begynt å jobbe med « Search» hvor de selv kontakter aktuelle kandidater, og mange tips om kandidater kommer fra egne ansatte. Microsoft gir bonuser til medarbeidere som tipser inn gode kandidater. Alle stillinger blir lagt ut på Yammer (interne informasjonskanal) og alle medarbeidere kan vurdere om de ønsker å søke selv, eller tipse inn fra sitt eget nettverk. Yammer er et sosialt bedriftsverktøy som gir de ansatte nye måter å kommunisere på, dele og samarbeide internt. Yammer gir en forsterket stolthetsfølelse fordi de ansatte kan lettere følge med på alt som skjer i selskapet, og andre kollegaer kan « like» arbeidet de holder på med. Microsoft ønsker å synliggjøre sine ansatte derfor har de prisutdeling hvor de fremmer ansatte som fortjener det. Videre tilbyr de talentprogrammer, bonus og goder som er tilpasset medarbeidernes egne behov (Microsofts interne dokument).

Selskapet satser aktivt på kommunikasjon og bruker også blogg (Inspirasjon og Meninger, Tips og Triks), Instagram og Twitter for å vise hvem de er, og slik skape åpenhet. De har en egent « Talent Network» side hvor de gir tips for CV skriving og hvordan man skal lykkes på et intervju på Microsoft. I tillegg tilbyr Microsoft ulike traineeprogram og internships for studenter og nyutdannede (Microsoft, 2014)

4.3 Employer branding i DNB

DNB har en egen employer brand manager som arbeider med konseptet og støtter opp under HR direktøren som er faglig ansvarlig. Ifølge han har konseptet fått bredere plass hos DNB siden 2006, men selskapet har hatt trainee ordninger i 20 år. Nedenfor er det et lite utklipp av I DNB sin interne prosess er employer branding er en del av rekrutteringsrutinen (figur 2).



Figur 2:Utklipp fra DNB sitt interne policy dokument, 2014.

DNB sin visjon «Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden» er DNB sitt kundeløfte som de også bruker som en del av sitt arbeidsgiverimage og profilering internt og eksternt. Kundeløftet blir man møtt med både på hjemmesiden og karrieresiden til DNB.

DNB sine verdier er hjelpsom, profesjonell og initiativrik, og de ønsker å tilrettelegge for faglig og personlig utvikling for sine ansatte. Derfor tilbyr de sine ansatte en rekke kurs i form av e-læring og samlinger for ansatte i konsernet. De ansatte i DNB oppfordres til å prøve ulike roller i konsernet, både i Norge og ved kontorene i utlandet. Dette gir økt fagkunnskap, bedre kjennskap til konsernet, og bidrar til å knytte viktige relasjoner. Videre tilbyr DNB mange ansatte goder som for eksempel konkurransedyktige betingelser på lån, sparing og skadeforsikring, en ekstra fridag i året, og firmahytter. DNB tilbyr trainee stillinger, og alle traineene er representert på karrieresiden hvor man har muligheten til å lese om hvorfor de valgte DNB og hvordan det er å være trainee (DNB, 2014). DNB legger stor vekt på traineeprogrammet, og ser på det som en viktig del av deres employer branding. I tillegg til egen karriereside bruker DNB Facebook, LinkedIn, og Twitter som en del av sine sosiale

medier for å nå ut mot potensielle ansatte. DNB har to Facebook sider. Den ene Facebook siden retter seg mot kunder og potensielle ansatte og inneholder både informasjon om DNB sine tjenester, innlegg om relevante saker for DNB og konkurranser. Den andre Facebook siden er direkte rettet mot potensielle traineesøkere, og det er nåværende konserntrenee som er ansvarlige for driften. Det legges ut bilder og informasjon om ulike aktiviteter og muligheter traineene får oppleve underveis i traineeoppholdet. På denne måten prøver DNB å vise attraktiviteten ved sine traineeprogram og appellere til neste års trainee kandidater (Facebook, 2014)

4.4 Employer branding i Forsvarsbygg

Hos Forsvarsbygg er det Forsvarsbyggsbyggs Fellestjenester som tar av seg blant annet HR tjenestene for organisasjonen. Det er de i samarbeid med kommunikasjonsavdelingen som jobber med employer branding ifølge Krogstad. I 2009/2010 begynte Forsvarsbygg å jobbe med employer branding, og det er HR som er hovedansvarlig for tiltakene. Forsvarsbygg har utviklet et employer brand konsept « Bygget for din utvikling» i samarbeid med konsultentselskapet Creuna. Forsvarsbygg ser på seg selv som en arbeidsplass for videreutdanning. De bruker derfor mye ressurser på å utvikle sine medarbeidere og ansatte. Forsvarsbygg har en egen karriereside hvor man blir møtt med konseptet, og får muligheten til å bli kjent med selskapet og hva Forsvarsbygg som arbeidsgiver tilbyr med bakgrunn i konseptet. De fremhever at de sponser blant annet ingeniørstudier, mastergrader, doktorgrader og forskningsprosjekter. De tilbyr videre mentorprogrammer for de som ønsker å utvikle sine lederkunnskaper. De samarbeider med handelshøyskolen BI og tilbyr talentprogrammet «*Forretningsutvikling og ledelse*». De samarbeider med fagmiljøer i andre land og lar sine ansatte reise ut og samarbeide med de som besitter den kompetansen de ansatte trenger til sine prosjekter. Forsvarsbygg bruker kompetanse som strategi, og ser på det som det viktigste virkemiddelet for å nå de strategiske målene sine (internt dokument). Dette konseptet bruker de i sin kommunikasjon mot omverden. På hjemmesiden og i kommunikasjonsheftet har de derfor avbildet ulike ansatte som forteller om sin karriere, - og kompetanseutvikling hos Forsvarsbygg, og viser til hvilke muligheter man har internt hos selskapet (Forsvarsbygg, 2014).

I 2010 var Forsvarsbygg for første gang å finne på Universums liste over Norges mest attraktive arbeidsgivere. I 2012 klatret selskapet til 67. plass, og i 2011 var Forsvarsbygg det selskapet som klatret høyest på teknologistudentens favorittliste, og ble kåret til årets rakett av Universum (Creuna, 2014). Ifølge Krogstad har Forsvarsbygg sin employer branding i 2013 i høy grad blitt rettet mot studenter og deltar i karrieredager både innen privat og offentlig sektor. Som et supplement til karrieredagene deltar de også i mer kvalitative forum med færre, men dedikerte, studenter. Det siste året har de i større grad systematisert arbeidet med masterstudenter. De har fire studenter som skriver masteroppgave med faglige veiledere blant sine spesialistområder. Av sosiale medier bruker Forsvarsbygg Facebook, Instagram og LinkedIn som kommunikasjonsavdelingen er ansvarlig for. Forsvarsbygg er svært opptatt av å fremstille seg selv som en kunnskapsrik og profesjonell arbeidsgiver på Facebook (Facebook, 2014).

4.5 Adoptering av employer branding i lys av perspektivene

I 2005 begynte DNB å ha et» *veldig behov for folk, og det var veldig kamp om økonomi nyutdannede mennesker*». Ifølge Menkin var dette en konsekvens av at finansbransjen har hatt *«en nedadgående stigning på antall ansatte siden den norske bankkrisen i slutten 80 begynnelsen av 90 tallet*». Som en konsekvens av dette var det få som valgte å utdanne seg til økonomer. DNB introduserte derfor en kampanje som het «Flink med folk» og hadde en medarbeiderstrategi som sa at hver kunde skal ha gode kundeopplevelse hver gang de var i kontakt med DNB. Kampanjen ble utviklet i samarbeid med markedsavdelingen intern, men ekstern hjelp ble også benyttet. Bakgrunnen for dette var DNB måtte tiltrekke seg andre enn økonomi utdanne kandidater fordi det fantes få av dem. Som et resultat av kampanjen var 50 % av ansettelsene de neste to årene ikke-økonomer. Det dannet skole for hvordan DNB bruker employer branding i dag, og hvordan de rekrutterer. Det viktigste for DNB i dag er traineeordningen som bidrar til å anskaffe flinke folk til organisasjonen og å oppnå attraktivitet i nye stillinger.

Microsoft begynte å jobbe med employer branding som følge av selskapet gjennomgikk et stort skifte. Før i tiden jobbet Microsoft kun med software, men nå har de gått over til å jobbe mer med tjenestesalg på en helt annen måte enn de har gjort tidligere. Ifølge Ruud må Microsoft vekk fra det tradisjonelle synet om at IT bransjen kun handler om IT nerder til at det dreier seg om mannen i gaten:» *vi har et behov å vise fram mer hva det er vi gjør for noe.*

Ikke synliggjøre produktene, men kundeeksemplene». Det handler om å ha et fokus rundt hva Microsoft gjør og for hvem. På spørsmålet om hvorfor Microsoft jobber med employer branding, svarte Ruud at det er fordi det er lønnsomt: «Vi tror på at det å ha tydelig definert employer brand gjør at vi er veldig klare på hvor det er vi skal hen, som selskap. Det øker vår mulighet til å levere den strategien. Så rent forretningsmessig er det fordi det er lønnsomt».

Hos Forsvarsbygg begynte de å jobbe med målrettet med employer branding som følge av en «kombinasjon av å henge med i tiden og kunne konkurrere på markedet». Ifølge Krogstad så de at konkurrerende bedrifter fikk gode konsepter, og de ville ikke «seila akterut og miste gode kandidater». Forsvarsbygg så at slik dette hadde blitt praktisert tidligere var litt tilfeldig. Organisasjonen hadde prøvd innovative løsninger tidligere før de begynte å jobbe med employer branding konseptet, men det var ikke like helhetlig. De hadde jobbet tidligere med markedsføring, men uttrykket spriket i ulike retninger og hadde ikke noe konsistent budskap. De avdelingene som hadde penger annonserte mer, og de som hadde lite penger annonserte mindre. Krogstad eksemplifiserer dette med at hvis avdelingen Utleie hos Forsvarsbygg hadde fått mye penger i forhold til markedsføring av renholdere ble dermed Forsvarsbygg assosiert med renhold: «Det gav det noe helhetlig feil budskap av hvem Forsvarsbygg var». Krogstad mener at organisasjonen har måtte modnes for å forstå at en annonse er ikke kun her og nå fordi det trengs en stilling, men at «hele virksomheten bidrar til bygge omdømme og reklamere for hele organisasjonen».

4.5.1 Modernistisk perspektiv på employer branding

For å undersøke om dette perspektivet kan forklare hvordan og hvorfor organisasjonene jobber med employer branding har jeg benyttet disse spørsmålene for å prøve å få svar på min problemstilling: a) Hva gjorde dere før dere begynte å jobbe med employer branding? b) Har dere brukt andre organisasjoner som inspirasjon (best praksis) og i så fall hvilke? c) Hva har dere eventuelt sett på hos de organisasjonene dere har blitt inspirert av?

Tidligere jobbet DNB med rubrikkannonsering før de begynte å jobbe med employer branding. Som inspirasjon for dette arbeidet har de brukt flinke eksterne konkurrenter som best praksis, som for eksempel Statoil, Ernst & Young og Heineken. Menkin trekker spesielt fram Heineken som en inspirasjon, og referer til måten i hvordan de klarer å legge inn «fun» i deres ordsky og slik framstå som noe mer enn bare øl. DNB ønsker på samme måte å få fram at de er noe mer enn bare en bank.

I Ifølge Ruud har Microsoft jobbet lenge med konseptet men tidligere ikke kalt det employer branding. Før måtte de tvinge marked og kommunikasjon til å jobbe sammen med HR, mens i dag er det « *den mest naturligste ting i verden*». Microsoft har brukt andre organisasjoner som inspirasjon for å lære. En av hovedgrunnene til at de jobber tett med Universum og Great Place To Work er nettopp for å lære om hvordan andre jobber i henhold til konseptet, og de har hovedsakelig sett på hvordan ulike organisasjoner drar ut konseptet kreativt. Hun trekker fram HP med sin utadvendte administrerende direktør som et eksempel på en organisasjon de følger med på.

Forsvarsbygg jobbet tidligere mindre strukturert med arbeidsgiverprofilering, og har på «*mange måter modnet litt de senere årene*». Krogstad mener at dette skyldes dreiningen av å profesjonalisere HR fra å være kun ren personaladministrasjon til å bli analytisk og forskningsbasert. Forsvarsbygg legger merke til hva andre gjør, for eksempel hvordan andre utformer sine stillingsannonser. De ser på hva som er bra og tar det med videre i sitt eget arbeid. Eksempler på slike inspirasjonsorganisasjoner er Aker Solutions, Statoil, DNV, Statsbygg, Statsvesenet, og Jernbaneverket.

4.5.2 Sosialkonstruktivistisk perspektiv på employer branding

For å undersøke om dette perspektivet kan forklare hvordan og hvorfor organisasjonene jobber med employer branding har jeg brukt disse spørsmålene: a) Hvordan ønsker x å bli framstilt som en organisasjon i omgivelsene? b) Hvilke andre organisasjoner sammenligner x seg med? c) Hva er deres arbeidsgiver image som dere ønsker å framstille mot potensielle ansatte? d) Har arbeidet med employer branding forandret seg i løpet av tiden dere har jobbet med konseptet?

DNB som organisasjon ønsker å bli framstilt som at de er tilstede, og har ledere som støtter de ansattes utvikling. De ønsker videre å få frem at de har flinke mennesker hos seg. De sammenligner med Statoil, PWC, Ernst & Young, Norgesbank og Nordea. DNB ønsker å bli sett på en arbeidsgiver hvor man får utfordrende oppgaver, og samtidig får støtte til utvikling. Imidlertid er det også viktig for DNB å få frem at de er her for kundene :»*Vi skal lykkes med kunder, det er det vi ønsker å oppnå*» . Samtidig har arbeidet med employer branding endret seg som følge av sosiale medier: «*Lettere å treffe målgrupper og ha engasjerende innhold som ikke nødvendigvis er ledig stilling*».

Microsoft ønsker å være en relevant organisasjon for folk rundt seg, og være en profesjonell aktør. De er opptatt av å være tilstede for å være lønnsom slik andre organisasjoner, men de har en større agenda i form av samfunnsansvar. De sammenligner seg med selskap som Accenture, Steria høyskoler, finn.no, Statoil, Aker Solutions, ulike banker, Ikea, Steria, og HP. Som arbeidsgiver ønsker Microsoft og «synliggjøre at du kan være med på noe stort og virkelig være med på å gjøre en forskjell». Microsoft er opptatt av hva teknologi kan gjøre for mennesket, ikke kun teknologi for teknologi sin skyld. Arbeidsgiverimaget deres går ut på alle mulighetene en kan få være med på hos dem, og kunne gjøre en forskjell. Samarbeidet med HR, kommunikasjon og markedsavdeling er den største endringen i henhold til arbeidet med employer branding.

Ifølge Krogstad ønsker Forsvarsbygg «å bli fremstilt som en kompetent og innovativ virksomhet, til forskjell fra stereotypen av en statlig etat». De ønsker å formidle at i Forsvarsbygg får man brukt seg selv og sin kunnskap, og prøvd nye ting. Når det kommer til å sammenligne seg med andre organisasjoner deler Forsvarsbygg det opp i forhold til fagområder. Det er f.eks. relevant å sammenlikne seg med bedrifter som er «ingeniørtunge som Aker Solutions, Statoil, DNV, men også innenfor offentlige sektor som Statsbygg, Statsvesenet, Jernbaneverket». Som arbeidsgiver ønsker Forsvarsbygg å bli framstilt som innovativ og opptatt av kompetanse. De ønsker og fram at arbeidsområdene er «kule og spennende. Det som skiller Forsvarsbygg fra Jernbaneverket eller Statens Vegvesen er at vi jobber mot forsvaret. Det blir en slags James Bond»-faktor, vi får lov å gå inn i bygninger som ingen andre får lov til». I dag så jobber Forsvarsbygg langt mer strukturert enn før med employer branding. På spørsmålet om informantene vet om andre som jobber med konseptet svarte alle tre de tre informantene at de har et inntrykk av at mange andre organisasjoner jobber i henhold til konseptet.

Som følge av at det pragmatiske perspektivet er basert på en blandingslogikk av de overnevnte perspektivene, velger jeg å presentere det pragmatiske perspektivet i analysekapittelet.

4.6 Prosess og oversettelse

DNB og Microsoft har definert employer branding som en prosess. DNB har beskrevet arbeidsmetoden både i policy på øverste nivå og retningslinjene. De følger en slags mal, en stegvis prosess som de har lært av Universum. Microsoft har laget en prosess ut i fra hvordan business strategien forandrer seg, og de har et definert rammeverk med klare ambisjoner innenfor det. Forsvarsbygg jobber med å få en struktur på prosessen i samarbeid med kommunikasjon, strategi og utvikling. Strukturen nedenfor tar utgangspunkt i hvordan employer branding prosessen har blitt fremstilt tidligere i teorikapittelet:

Målsetninger med EB

DNB har definerte målsetninger over hva de ønsker å oppnå totalt sett på rangeringer, på enkelte skole, og ultimativt på enkelt stilling: *«Vi skal tiltrekke for å få dekket de nødvendige behovene. Det er derfor vi gjør det»*. Microsoft har delt opp sine mål eksternt og internt. De interne målene er å beholde ansatte, lav turnover og lavt sykefravær. Det eksterne målet er å oppnå mange kvalifiserte søkere. Forsvarsbygg har operert etter Universum kåringene og ønsket å være på den listen, men *«vi ønsker også å tenke større og er bevisst på at Universum er én av flere kommersielle aktører på markedet»*.

EVP

DNB har ikke en egen EVP. De velger heller å samkjøre det med et nytt kundeløfte som kommer ut til våren, som blir enn del av DNB sin «branding book⁵». Slik blir employer branding utviklet på lik linje som andre branding aktiviteter, og utgjør del av organisasjonens merkevare. Employer branding utgjør en «*del av totalbildet*» i henhold til organisasjonens omdømme.

Microsoft har et eget EVP løfte som de bruker internt i Norge: «Vi skal løfte Norge til neste nivå», og handler om at Microsoft som organisasjon skal løfte opp landet Norge i form av teknologi. De har utviklet dette løftet innenfor employer branding som som en del av merkevaren, som følge av dem beveger seg mer på konsum siden. De ser at alt de investerer i forhold til å drive konsum marketing (det er der de legger hovedtrykket og bruker penger) gagnar deres employer branding, og visa versa. Microsoft jobber også integrert med

⁵ Samling av merkeelementer og en detaljert beskrivelse av en merkevare. Det påvirker alle markedsføringskampanje, kommunikasjon og produkter. Det dekker alle aspekter av merkevaren, og dokumentet fungerer som en strategisk retningslinje (Troise, 2014)

omdømmestyring og employer branding « *Når vi trekker på omdømme ser på hvilke områder vi ikke er tydelige nok på, og hvordan vi kan bruke konseptet til employer branding til å styrke omdømme, og den andre veien rundt. Ser vi at omdømme beveger seg mot den retningen, da må vi gjøre trykk for å få omdømme opp igjen på de områder*».

Forsvarsbygg sin EVP er: “bygget for din utvikling”, og de er av den oppfatning at «*det var noe unikt, særlig innenfor offentlig sektor, å skilte med etter- og videreutdanning som et employer branding -konsept*». Dette konseptet henger sammen med «aldri utlært», som viser til at Forsvarsbygg er opptatt av kompetanseutvikling, og utgjør en del av merkevaren. Når det kommer til sammenheng mellom omdømme og employer branding, er dette komplisert for Forsvarsbygg fordi de jobber forretningsmessig og har Forsvaret som en stor kunde. De jobber mye med å bedre omdømmet sitt opp mot forsvaret: «*Har vi et godt omdømme hos Forsvaret så har vi godt omdømme i samfunnet ellers. Så vi prøver å utnytte synergieffekter med å bruke ulike verktøy på ulike arenaer*».

Kommunikasjon av EVP internt og eksternt

Som nevnt tidligere kommuniserer ikke DNB en EVP, men et kundeløfte. Internt har DNB har hatt egne stands, og promotert «ukens stilling». Ifølge Menkin har DNB et stort internt marked, og slike tiltak motiverer folk til å være mobile. Kundeløftet blir også promotert eksternt, og til våren kommer en ny kampanje hvor det nye kundeløftet blir eksponert.

DNB bruker en miks av sosiale medier avhengig av målgruppen de skal nå. Finn.no er et eksempel på en viktig kanal for de som er på jobb jakt ifølge Menkin. Samtidig må DNB også tiltrekke seg passive søkere, da må de bruke ulike medier som de har god erfaring med som for eksempel korte videoer.

Ifølge Ruud kommuniserer Microsoft EVP internt og eksternt både til nye og eksisterende kunder, og ansatte. De jobber mye med å involvere hele organisasjonen til å finne selskapets kjerne, og de bruker mest sosiale medier til å kommunisere EVP. Jeg finner dog ikke EVP på hverken hjemmesiden eller karrieresiden så det kan derfor tolkes som at EVP blir hovedsakelig kommunisert internt. Den viktigste kommunikasjonskanalen for Microsoft er «*Våre egne ansatte, uten tvil. Det er gjennom de ansatte man får høre om hvordan ting er*». De jobber veldig mye digitalt, og bruker lite trykte medier for å markedsføre seg selv som arbeidsplass. De bruker multikanaler for å forsterke sine kampanjer, som for eksempel rekrutteringskampanjer. De velger da å gå ut digitalt fordi det er en del av hvordan de jobber:

«Viktig at vi bruker kanaler som reflekter oss, og hvordan vi jobber». De bruker videre blogg, Facebook, twitter, linkedl, egne karrieresider og Instagram

Forsvarsbygg fokuserer mest på å kommunisere EVP eksternt. De har jobbet mye tiltaksrettet, blant annet med annonsering, deltakelse på karrieredager, bedriftsprestasjoner, og sosiale medier. Forsvarsbygg har også et godt samarbeid med Universum, og har de siste årene hatt annonser i kaleidoskopet (universum som utgir bladet) i forbindelse med topp 100-kåringen over Norges mest attraktive arbeidsgiver. Forsvarsbygg bruker mest finansielle ressurser på annonseringen. Siden de er i hele landet (Forsvarsbygg holder til i 16 av landets 19 fylker) er lokalaviser en viktig informasjonskanal i tillegg til riks- og lokale aviser. De bruker faglige tidsskrifter for å nå spesifikke grupper, som f.eks. Teknisk Ukeblad (ingeniører), Arkitektnytt (arkitekter). De bruker LinkedIn for å lyse stillinger, og Facebook blir benyttet for bilder og “her-og-nå”-historier, det gjelder også Twitter. De har også konto på Instagram, og de håper å ta dette i bruk i større grad i 2014.

4.6.1 Måling av employer branding

Employer branding blir presentert som en oppskrift som gir mange fordeler. Det er interessant å undersøke hvordan organisasjonene som jobber i henhold til konseptet faktisk måler resultatene, da suksessen av employer branding er ofte langsiktig.

Måling av kommunikasjonsaktivitetene

DNB bruker konverteringsgraden for å måle kommunikasjonsaktivitetene ved å se på hvor mange som har sett annonsen, og klikket på den. Så mange har søkt. Med noen medier kan de se helt fram til de har ansatt personen. Ifølge Menkin er det samtidig veldig få medieleverandører som kan fortelle hvor mange visninger/treff man engasjerer der ute.

Microsoft måler for eksempel en ledig stilling, og ser på Finn.no hvor mye spredning annonsen har der versus LinkedIn eller Facebook profilen fra egne ansatte. De ser at de får en helt annen spredning når egne ansatte deler annonsen, og slik kan de se verdien av det. De måler også alltid effekten uti fra der de går inn og legger mye trykk og fokus, og ser at sosialt nettverk betyr ekstremt mye.

Forsvarsbygg har igangsatt et arbeid med å måle kommunikasjonsaktivitetene: *»Flere kvalitative EB-tiltak er det utfordrende å måle direkte effekter av, men vi ser på tendenser*

over tid». De har i en periode nå vært opptatt av å igangsette tiltak, og de skal begynne å fokusere på effekt og evaluering i løpet av 2014.

Måling av employer branding

DNB måler ressursbruk (ting, penger og personell), og de operer med KPI og konverteringsrater på ulike aktiviteter. De ser på om de har fått nok ut av aktiviteten, og om de har nådd den potensielle målgruppen. De har også interne målinger på engasjement og tilfredshet blant egne ansatte.

Microsoft måler sine resultater ved å henvise til rangeringsselskapet «Great Place to Work». De måler også internt to ganger i året, og har månedlige resultatoppfølgingen både fra kunder og partnere: *»Vi har mange styringsverktøy for å se at det går i riktig retning»*

Kåringene til Great Place to Work er basert på medarbeidernes tilbakemeldinger og skal slik vise trivselsfaktoren i bedriften. En av parameterne i undersøkelsen er hvordan medarbeiderne opplever sin egen arbeidsplass og hvordan de opplever relasjonene til hverandre og til ledelsen.

Forsvarsbygg har ikke jobbet systematisk med å måle effekten på målene som er satt, «men det har ikke gått på vilje, men ressurs spørsmål». Det har blitt litt nedprioritert i en periode nå, men de ser viktigheten av å måle, og de har derfor satt sammen en prosjektgruppe som skal jobbe målrettet med dette frem mot sommeren.

Konsekvenser dersom målene ikke blir nådd

Dersom DNB ikke når sine satte mål, endrer de på planene, og de prøver å finne på noe nytt. Ifølge Menkin er lederne hos DNB er veldig opptatt av rangeringslistene, men han er mer opptatt av det underliggende arbeidet: De får detaljerte rapporter fra universum hvor kan lese om målgruppen, om hvor de kan finne målgruppen og hvor konkurrentene er. Ifølge Menkin er det det som er viktig, som må så kobles mot det interne: *«Rangeringslistene er viktig, men blir oppfattet som for viktig. Spiller ingen rolle om du er nr. 2 eller 5».*

Hos Microsoft ser de på om de må gjøre mulige justeringer, men de begynner aldri på nytt. De ser at dersom den kanalen, eller grafiske uttrykket ikke har noe effekt så velger de eventuelt det bort og ser på hvordan vi kan gjøre det annerledes :» *Vi er veldig på å lære, evaluere og tilpasse. Aldri lagt en plan helt død, men legger justeringer på den».*

Hos Forsvarsbygg skal de begynne å evaluere tiltakene først nå:» *2014 er året for evaluering*».

Oppnådde resultater med employer branding generelt

Resultatet av DNB sin employer branding er ifølge Menkin at de tiltrekker seg attraktive kandidater. Ifølge han har DNB oppnådd gode søkertall med relevante kandidater:» *Vi er en kjent og attraktiv arbeidsgiver, som gjør det lett for hodejegere å søke på vegne av oss*» .

Ruud hevder at fjorårets kåring hvor Microsoft vant “Great Place to Work”, og hvor de har vært topp 3 de siste årene, er et resultat av deres employer branding. I fjor fikk de en score på 98 % på arbeidstilfredshet og på antall ansatte som anbefaler Microsoft som arbeidsplass videre til venner og bekjente. De har videre et veldig lavt tall på mennesker som har sluttet som de vil ha beholdt, og et sykefravær på 0,2 %. Ifølge Ruud skal de « *ikke hekte alt på employer branding, men samtidig som er man med på en klar forståelse over hva som er viktig for oss slik at vi tar smarte valg i enden*».

Forsvarsbygg opplever generelt at de får den kompetansen de etterspør:» *Vi har jobbet mye mot studenter i 2013, og opplever at vi har fått mange nyutdannede søkere inn til oss. Vi får et godt resultat av arbeidet vi har gjort*».

Kap. 5 – Analyse

I dette kapittelet vil funn fra forskningsarbeidet drøftes i lys av det teoretiske fundamentet lagt fram i kapittel tre. Jeg skal begynne med å presentere hvilke kjennetegn organisasjonsfeltet for employer branding har med utgangspunkt i mine empiriske funn. Deretter skal jeg gå over til analysere hvilket perspektiv som kan forklare hvorfor og hvordan case organisasjonene jobber med employer branding i henhold til hverandre. Tilslutt skal jeg drøfte om organisasjonsfeltet bidrar til en felles arbeidsmetodikk for employer branding.

5.1 Kjennetegn på organisasjonsfeltet for employer branding

Den første problemstillingen min og de underliggende spørsmålene i denne oppgaven har vært:

1. Kan det hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding i Norge, og i så fall hva kjennetegner dette organisasjonsfeltet?

- Hvilke aktører og kontaktarenaer finnes i feltet?
- Hvilke oppfatninger har de om employer branding?
- Er det en forståelse blant Microsoft, DNB og Forsvarsbygg om at de operer i samme employer branding felt?
- I hvilken utstrekning kan man si at feltet profesjonalisert?

Aktører, kontaktarenaer, oppfatninger og forståelse i feltet

Gjennom mitt forskningsarbeid har jeg klart å identifisere et organisasjonsfelt for employer branding med utgangspunkt i Dimaggio og Powells (1983) kriterier. Mine resultater viser at organisasjonsfeltet for employer branding består av ulike organisasjoner som jobber på tvers av bransjer og marked. Organisasjonsfeltet er dermed konstruert i feltet, og ikke av like organisasjonene som jobben innenfor samme bransje. Samtidig finnes det en del aktører som konsulentselskap, rangeringsselskap, fagblad/tidsskrift, forskermiljø ved ulike utdanningssituasjoner, og foreninger som sprer konseptet i feltet. De deler samme oppfatning om at konseptet er en rekrutteringsstrategi som organisasjoner må jobbe i henhold til for å beholde og tiltrekke kompetanse i en tid med hard konkurranse om de beste hoder. Employer branding handler altså om å tiltrekke, rekruttere og beholde talent. Både Ruud, Menkin og Krogstad oppfatter konseptet som en strategi for å nå de beste talent i sine egne målgrupper

både gjennom ekstern og intern markedsføring av arbeidsplassen. Ifølge alle tre informantene er den eksterne fordelene med employer branding at organisasjonen blir gjort kjent som en attraktiv arbeidsgiver, og at de lettere kan klare å rekruttere de menneskene de ønsker å tiltrekke. Internt handler employer branding om å skape trivsel, og slik skape et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte er stolte og anbefaler organisasjonen som arbeidsplass videre til bekjente og familie. Det kan videre sies at disse organisasjonene har en gjensidig forståelse av de jobber i samme felt ved at de sammenligner seg med samme organisasjoner som jobber i henhold til konseptet. Slik anser de seg selv som aktører i feltet på lik linje med de organisasjonene de sammenligner seg med. Ifølge Djelic og Sahlin (2006, s. 138) kan et felt oppstå på bakgrunn av relasjoner mellom aktører, og det er ikke nødvendig med formalisering av relasjonene. Aktørene i employer branding feltet har ikke formelle relasjoner, men de er klar over hverandre i form av at de kjenner til hvem som jobber med konseptet. Feltet for employer branding kan slik kjennetegnes ved at det består av ulike organisasjoner som har en indirekte relasjon i form av kjennskap til hverandre, basert på en felles problemstilling /interesse for employer branding. Det kom ikke entydig fram at det eksisterer en synlig kontakt i form av samarbeid rundt konseptet mellom organisasjonene jeg intervjuet. Men alle tre organisasjoner samarbeider med «Universum» og «Great place to Work», og er medlemmer av HR – Norge. Det kan derfor antas at dette utgjør en slag felles kontaktarena mellom de tre organisasjonene hvor det utveksler erfaring om employer branding. Samtidig foregår det også kunnskapsutveksling mellom konsulentselskapene Creuna og Universum, og det kan antas at det eksisterer en felles kontaktarena mellom disse aktørene igjen. Også fagmiljø, spesielt BI og Markedshøyskolen tilrettelegger for kunnskapsutveksling av tematikken rundt konseptet, tillegg til fagblad og tidsskrifter som er nevnt tidligere. Samtidig finnes det noen få foreninger som også fremmer konseptet, Microsoft nevnte Abelia og NHO, Forsvarsbygg nevnte kommunikasjonsforeningen, Difi og Media Plus. Det fremkommer dermed noe aktivitet av faglige - og bransjeforeninger i henhold til konseptet, men det finnes ikke noe offisiell forening som omhandler employer branding spesielt. Gjennom mitt forskningsarbeid kan jeg derfor ikke pårope en enkelt aktør som er dominerende i feltet som setter struktur og mønstre for employer branding. Men med utgangspunkt i informantenes svar det kan antas at Universum og Great Place to Work er tydelige aktører som setter rammer rundt arbeidet med konseptet. Imidlertid fremstår også Statoil som en indirekte frontfigur for organisasjonene. Disse resultatene viser dermed at det ikke er mye spesialisert utdanning og profesjonsorganisasjoner rundt employer branding konseptet. Dette kan tyde på lav grad av

profesjonalisering i organisasjonsfeltet for employer branding. Gjennom mine funn kan derfor employer branding feltet beskrives som et stadig framvoksende felt uten en institusjonell infrastruktur.

5.2 Employer branding i lys av ulike perspektiv

I denne delen skal jeg analysere min andre problemstilling:

Hvilke perspektiv kan forklare hvorfor og hvordan organisasjonene jobber med employer branding?

- Hvilke forventinger møter min empiri i forhold til de ulike perspektivene?

I teorikapittelet etablerte jeg noen forventinger til mulige perspektiv som kan forklare hvorfor organisasjoner velger å adopterer employer branding konseptet. Forventingene har tatt utgangspunkt i tre ulike perspektiv herunder et modernistisk -, sosialkonstruktivistisk - og pragmatisk perspektiv. Jeg vil forsøke å svare på min andre problemstilling ved å trekke en konklusjon om hvilket perspektiv som kan forklare hvorfor organisasjoner velger og adopterer employer branding konseptet. Denne konklusjonen vil være et resultat av informantenes egen oppfatning av hvorfor de har valgt å jobbe med konseptet samt min egen tolkning av deres avgitte svar.

5.2.1 Motivet bak adoptering av employer branding

I lys av det modernistiske perspektivet var forventingene mine at employer branding konseptet blir ansett som den rekrutteringsstrategien som gir mest mulig effektiv måloppnåelse for organisasjonen. Videre forventet jeg at utfallet av employer branding ble målt, og at organisasjonene kunne vise til konkrete og positive resultater av arbeidet med employer branding. Ifølge denne tilnærmingen motiveres organisasjoner til å adoptere populære oppskrifter som følge av at «ekte» organisasjonsinterne problemer oppstår først og det blir nødvendig å implementere effektive oppskrifter som kan løse problemet (Røvik 1998, s. 120). DNB opplevde et slikt problem ved at de hadde et stort internt behov for nye folk, og det var stor mangel på økonomiutdannede på den tiden. De måtte derfor posisjonere seg mot ikke økonomer for å fylle opp sine egne arbeidsplasser. De bestemte seg derfor for å jobbe målrettet med employer branding i 2006 for å prøve å løse problemet med mangel på arbeidskraft hos sin egen organisasjon. De anså derfor employer branding konseptet som det

mest effektive verktøyet for å nå målet om å tiltrekke seg andre type mennesker, og slik oppnå mest mulig effektiv måloppnåelse for organisasjonen. DNB måler utfallet av konseptet i forhold til organisasjonens satte mål og mener at konseptet gir resultater. Dersom målene ikke blir nådd justeres arbeidet. Disse resultatene viser at mine forventninger i forhold til det modernistiske perspektiv har vist seg å stemme hos DNB.

Forventningene mine i forhold til det sosialkonstruktivistiske perspektivet var at organisasjonene valgte å adoptere employer branding som følge av at de prøvde å fremstå som moderne og tidsriktig og slik skape legitimitet i sitt felt. Jeg forventet derfor at organisasjonene ikke ville være opptatt av resultatene og effektene av employer branding strategien.

Disse forventningene får størst støtte hos Forsvarsbygg som følge av at organisasjonen ikke har noen fastsatte mål for arbeidet med employer branding, og er dermed heller ikke opptatt av effektene av konseptet. Med utgangspunkt i det sosialkonstruktivistiske perspektiv er den viktigste motivasjonen for implementeringen av employer branding å fremstille organisasjonen som en moderne organisasjon i eget felt (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 232).

Denne ideen finner støtte hos Forsvarsbygg som ifølge Krogstad implementerte konseptet for å kunne henge med i tiden og konkurrere på markedet. Slik kan adopteringen hos Forsvarsbygg ses i lys av et ønske om å framstå som en tidsriktig og rasjonell aktør. Samtidig kan adoptering av organisasjonsoppskrifter være et uttrykk for identitetsforvaltning hos organisasjoner (Røvik, 1998, s. 72). Ifølge Krogstad hadde Forsvarsbygg et behov for å ytre et budskap til omgivelsene over hvem de egentlig er. Implementeringen av employer branding hos Forsvarsbygg kan derfor også ses på som et behov for identitetsforvaltning mot omgivelsene.

Det fremgår videre av mine resultater at Forsvarsbygg ikke opplevde interne problemer som førte til at de så det nødvendig å begynne å jobbe med employer branding i 2009/2010. Imidlertid kommer det samtidig fram at Forsvarsbygg var oppmerksom på at konkurrerende bedrifter fikk gode employer branding konsepter. Det kan tolkes ut ifra dette at det var først da Forsvarsbygg ble oppmerksom på konseptet som førte til en erkjennelse av at de muligens hadde en utfordring i forhold til rekruttering. Det vil si at de opplevde et problem først da de så at deres konkurrenter tiltrakk seg gode kandidater. Som en konsekvens av dette valgte de derfor å jobbe med employer branding. Dette står i samsvar med den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen som legger vekt på at organisasjonen blir først oppmerksom på en populær

oppskrift, deretter opplever de at de har et problem og så velger å adoptere oppskriften (Røvik, 1998, s. 38). Adopteringen av en employer branding kan slik fremstå som « meningsbærende identitetsmerke» for Forsvarsbygg (Røvik, 1998, s. 143).

I lys av det pragmatiske perspektiv forventet jeg at adopteringen av employer branding er basert på en dobbel logikk ved at konseptet blir regnet som et effektivt redskap og et sosialt konstruert symbol med legitimerende effekt. Det vil si at de som adopterer employer branding oppfatter seg selv som en rasjonell aktør som skal løse problemer i virksomheten samtidig som de adoptere oppskrifter som følge av ønsket om å oppnå legitimitet for og framstå som moderne.

Microsoft begynte å jobbe med employer branding i år 2000 som følge av at selskapet gjennomgikk et skifte i forhold til hvordan de skulle jobbe fremover. Ifølge Albert og Whetten (1984, s. 90) kan organisasjoner ta i bruk organisasjonsidentitet når de står ovenfor et problem som må løse. Microsoft stod ovenfor en problemløsning da de måtte finne en løsning på hvordan de skulle vise fram hva de faktisk gjør i dag som er nytt i forhold til hvordan de var før, og fortsatt framstå som en legitim organisasjon. Samtidig ville de også gå bort fra det tradisjonelle synet om at IT bransjen kun handler om IT nerder. Microsoft valgte derfor å bruke employer branding som en løsning på hvordan de kunne ytre sin egen identitet mot omgivelsene og fortsatt framstå som moderne i forhold til egen bransje. Microsoft kan derfor ses på som en identitetsforvaltende enhet som ønsker gjennom egen employer branding å oppnå legitimitet og framstå som moderne i omgivelsene. Samtidig viser mine resultater at Microsoft anser konseptet som et effektivt redskap ved at de hevder at det er et lønnsomt konsept for organisasjonen samt at de har satte mål for arbeidet. Dersom disse målene ikke blir nådd foretar de justeringer for å oppnå målene i praksis. I henhold til mine forventinger kan det derfor antas at Microsoft sitt motiv for adoptering av employer branding samsvarer i størst grad med det pragmatiske perspektivet.

Røvik (2010, s. 70) hevder at adoptering av nye organisasjonsoppskrifter må også ses i sammenheng med fremveksten av en stadig sterkere organisasjonsidentitet for ulike virksomheter. I mine resultater kom det fram at alle tre organisasjoner bruker employer branding konseptet for å få fram det unike og spesielle som differensierer organisasjonene fra andre konkurrerende selskap. Samtidig sammenligner de seg med andre organisatoriske forbilder, og Statoil ble nevnt av alle tre som en organisasjonen de blir inspirert av. Det kan antas at det eksisterer en felles systemidentitet blant disse tre organisasjonene. Dette er som

følge av at dem ser på seg selv som relativt like organisasjoner ved at de sammenlikner seg med andre like organisasjoner og jobber i henhold til samme oppskrift. Dette viser at mine funn står i samsvar med Røviks (2010) teori, og disse organisasjonene deler samme systemidentitet som har bidratt til at de har etterspurt samme konsept. Med bakgrunn i disse funn kan det dermed antas at mine forventninger i lys av det sosialkonstruktivistiske perspektivet har også vist seg å stemme hos alle tre organisasjonene.

Tilslutt hadde jeg forventning om at de organisasjonene som har begynt å jobbe med konseptet tidligere vil ha andre motiv til adopsjon, enn de som har begynt å jobbe med konseptet i dag. Denne forventningen stemmer spesielt i forhold til motivet bak adopteringen hos DNB som hadde et organisasjonsinternt problem som måtte løses versus motivet hos Forsvarsbygg som omhandlet å framstå som moderne og oppnå legitimitet. Mine funn finner støtte hos Tolbert og Zucker (1983, s. 25) som hevder at de første organisasjoner som velger å adoptere en ide gjør det som følge av interne problemer, mens etterfølgere som adopterer senere gjør det som følge av en legitimerende effekt.

Gjennom mine funn ser man at graden av hvilket perspektiv som er mest framtrede i forhold til motiv varierer hos de ulike organisasjonene. Den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen har størst forklaringskraft hos Forsvarsbygg. Det pragmatiske perspektivet har samlet sett størst forklaringskraft hos DNB og Microsoft.

5.2.2 Hvordan organisasjonene jobber i henhold til perspektivene

Etter det modernistiske perspektivet forventet jeg at organisasjoner implementerer oppskrifter som kan dokumentere effekter som har bidratt til effektivitetsmessige fortrinn. Dette skjer ved at de velger de «beste ideer» basert på resultater (Røvik, 1998, s. 34). Denne forventningen har vist seg å stemme hos alle tre organisasjoner. Alle tre har brukt konkurrerende organisasjoner som «best praksis» og sett på ulike ting som de mener at andre organisasjonene gjør bra, som de tar med videre i sitt eget arbeid. Før organisasjonene begynte å jobbe med employer branding, jobbet de mindre strategisk og strukturert med arbeidsgiverprofilering, og mer med tradisjonell rekruttering. På det tidspunktet anså de det som den mest effektive måten å jobbe på. I dag jobber de målrettet med employer branding og anser det som den mest effektive strategien. Arbeidet med employer branding foregår i et samarbeid med kommunikasjon og markedsavdelingen, et samarbeid som tidligere var heller uvanlig, men som nå blir ansett som strategisk viktig. Samtidig har utviklingen av sosiale medier ført til at

alle tre organisasjoner tar i bruk sosiale medier som en del av sitt arbeid med employer branding. Dette blir ansett som en effektiv og viktig del av employer branding som andre organisasjoner bruker flittig i deres employer branding.

Mine forventninger til hvordan organisasjoner jobber med konseptet i lys av det sosialkonstruktivistiske perspektivet var at organisasjoner velger populære oppskrifter som viser til trender og moter (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 232). Alle tre informantene har et inntrykk av at mange andre organisasjoner jobber i henhold til konseptet. Dette kan vise til at de oppfatter employer branding som et tidsriktig konsept. Mine videre forventninger var at organisasjoner innlemmer ulike elementer for å fremstå som legitime eksternt (Meyer & Rowan, 1997, s. 347). Mine resultater viser at DNB ønsker å bli framstilt som at de er tilstede, har ledere som støtter de ansattes utvikling, og at de har flinke mennesker internt. Microsoft ønsker å være en relevant organisasjon og profesjonell aktør. Forsvarsbygg ønsker å bli framstilt som en kompetent og innovativ virksomhet. Som arbeidsgiver ønsker DNB å bli framstilt som kompetanserik, Microsoft som et sted man kan gjøre en forskjell, og Forsvarsbygg som et sted med utfordrende oppgaver med støtte til egen utvikling. Disse svarene kan tyde på organisasjonene inkorporer disse elementene gjennom employer branding for og framstiller seg som sentrale mot omgivelsene og slik å oppnå legitimitet. Samtidig prøver de i tillegg å oppnå dominerende posisjoner i forhold til sine konkurrenter (Røvik, 1998, s. 72).

Ifølge Røvik (1998, s. 37) blir en oppskrift et forbilde når den blir assosiert med fremgangsrike og moderne bedrifter. I mitt empiriske materiale sammenligner organisasjonene seg med like, fremgangsrike og moderne bedrifter, uavhengig av at det er virksomheter som er ulik dem selv. Slik knytter de konseptet employer branding til velkjente aktører, og prøver å bruke dem som inspirasjon i eget arbeid med employer branding.

Mine funn viser at de to øvrige perspektivene har til en viss grad vist seg å ha forklaringskraft men at det ene perspektivet har i liten grad vært dominerende alene. Mitt empiriske materiale fanger derfor opp ideer både fra det modernistiske og sosial konstruktivistiske perspektiv: Det sosialkonstruktivistiske perspektiv som følge av at organisasjonene tar i bruk konseptet fordi de vil framstå som moderne, rasjonelle aktører og oppnå legitimitet ved å jobbe i henhold til konseptet slik andre framgangsrike organisasjoner gjør. Det modernistiske perspektivet som følge av at de baserer seg samtidig på « best praksis » i forhold til hvordan de skal jobbe med konseptet. I henhold til hvordan organisasjonene jobber finner jeg derfor det pragmatiske

perspektivet som i størst grad forklarer hvordan organisasjonene jobber med employer branding,

5.3 Arbeidsmetodikk konstruert i feltet

I denne delen skal jeg tilslutt analysere min tredje problemstilling med følgende underproblemstilling:

Skjer det en utvikling i feltet i retning av at det utvikles en felles arbeidsmetodikk?

- I hvilken grad kan man si at egenskaper ved feltet virker i denne retning av det skapes en felles oppfatninger om hva som er den beste løsningen for arbeidet med employer branding?
- Hvordan blir employer branding oppskriften oversatt i de tre ulike organisasjonene?

5.3.1 Oppskrift på employer branding

I teorien som har blitt presentert tidligere, blir employer branding omtalt som en stegvis prosess:

1. Utvikle en EVP
2. Kommunisere EVP internt og eksternt
3. Implementere stegene
4. Overvåke tiltakene

Mitt empiriske materiale viser at alle tre organisasjonene omtaler employer branding som en stegvis fremgangsmåte. Både Microsoft og DNB har definerte målsetninger i henhold til employer branding konseptet, mens Forsvarsbygg har ingen konkrete mål, bortsett fra at de har operert etter Universum karingene. Forsvarsbygg har utviklet en EVP som de kommuniserer hovedsakelig eksternt, og noe internt. Microsoft har også utviklet en EVP, men det blir fortrinnsvis kommunisert internt, da jeg ikke fant EVP noe sted hverken på hjemmesiden eller karrieresiden til selskapet. Ifølge Backhaus og Tikoo (2004, s. 503) kan employer branding prosessen i noen tilfeller være en del av merkevarekampanjer. Dette stemmer i forhold til DNB som ikke har utviklet en egen EVP, men velger å samkjøre det med deres eget kundeløftesom blir kommunisert internt og eksternt. Et arbeidsgivermerke skal videre være konsistent og i samsvar med selskapets merkevare og produkt (Maxwell & Know, 2009, s. 2). Dette er tilfellet hos alle tre organisasjoner som har utviklet sitt employer brand som en del av merkevaren som igjen støttes opp under organisasjonens omdømme.

Microsoft og DNB måler kommunikasjonsaktivitetene samt tiltakene de har satt i gang i forbindelse med employer branding prosessen både ved å se på konverteringsrater og rangeringslistene til Universum og Great Place to Work. Samtidig måler de også internt ved å se på de ansattes tilfredshet og engasjement. Dersom DNB og Microsoft ikke når sine satte mål, endrer de på planene og foretar enkelte justeringer. Forsvarsbygg har ikke jobbet systematisk med å måle effekten på målene som er satt, men det er noe de skal starte med nå. Alle tre organisasjoner hevder at de har oppnådd resultater som følge av arbeidet med employer branding, og stiller seg veldig positive til konseptet.

Således hadde jeg noen forventinger til hvordan organisasjonene oversetter konseptet. Ifølge det modernistiske perspektiv vil organisasjoner installere oppskriften raskt og ta den synlig i bruk. I lys av det sosialkonstruktivistiske perspektiv vil ikke oppskriften bli tatt i bruk i praksis, og den vil derfor ikke ha noe reell virkning. I lys av translasjonsperspektivet vil organisasjonene prøve å tilpasse konseptet til sin egen organisasjon ved å legge til eller trekke fra elementer for at konseptet skal passe inn og fungere. Det kommer fram i mitt empiriske materiale at alle de tre organisasjoner deler samme oppfatning om hvordan employer branding prosessen skal foregå, og at de følger en «oppskrift» på hvordan employer branding konseptet skal gjennomføres. Det er dog noen små ulikheter i henhold til hvordan de oversetter employer branding konseptet i praksis. Microsoft er den organisasjonen som har oversatt employer branding oppskriften ved å endre minst mulig. De har utviklet en EVP som de kommuniserer, og de overvåker og måler tiltakene i henhold til målene de har satt. Det kan derfor tolkes slik som at de har tatt i bruk oversettelsesregelen kopiering (Røvik, 2007, s. 30). DNB og Forsvarsbygg har derimot trukket fra noen elementer når de har oversatt konseptet, og har slik brukt oversettelsesregelen fratrekking (Klaudy refert i Røvik, 2007, s. 313). Dette kommer fram ved at DNB har ingen egen utviklet EVP, og Forsvarsbygg har ingen satte mål for employer branding tiltakene. Ifølge Røvik (2007, s. 313- 314) kan organisasjoner som velger å fratrekke elementer i organisasjonsoppskriftene gjøre det som følge av rasjonell strategisk rasjonalitet med bakgrunn i økonomiske og effektivitetsmessige hensyn. Ifølge Menkin var det et strategisk valg hos DNB og ikke å utvikle en egen EVP, men heller samkjøre det med DNB sitt eget kundeløfte. Ifølge Krogstad er grunnen til at Forsvarsbygg ikke måler resultatene og tiltakene av employer branding begrunnet i et ressurspørsmål som de har nedprioritert. Slik det fremgår av min analyse oversetter dermed alle tre organisasjonene konseptet for å tilpasse egen organisasjon, og oversettelsesprosessen kan derfor tolkes i lys av pragmatisk translasjonstilnærming.

Mine resultater viser at en kan i relativ stor grad anta at egenskapene i feltet virker i retningen av at det skapes en felles oppfatninger om hva som er den beste løsningen for arbeidet med employer branding. Tidligere har Universum og Great Place to Work blitt nevnt som sentrale aktører som er både autoritative og koordinerer feltet i henhold til hvordan man bør jobbe med konseptet. Alle tre organisasjonene har hatt kontakt med disse selskapene på bakgrunn av gjennomføring av employer branding hos egen organisasjon. Det kan således antas at feltet er sterkt sammenknyttet i forhold til hvordan organisasjonene bør jobbe med konseptet.

Samtidig viser mine funn at graden av homogenitet varierer noe etter hvor sterkt integrert organisasjonene er i organisasjonsfeltet. Det vil si at det finnes større likheter mellom arbeidsmetodikken til Microsoft og DNB som har jobbet langt lenger med konseptet enn Forsvarsbygg. Både DNB og Microsoft har scoret høyt på Universum og Great Place to Work sine rangeringer, og det er tydelig at Microsoft og DNB har stort fokus på måloppnåelse av employer branding strategien og effektivisering av arbeidet med konseptet. Forsvarsbygg er nybegynner i organisasjonsfeltet og kan ses på som etterfølger i feltet i henhold til employer branding konseptet. De har implementert konseptet, men følger dog ikke oppskriften fullt ut ennå, ved at de ikke har satt mål, og ikke måler employer branding aktivitetene. Med bakgrunn i dette kan det sies at employer branding feltet er preget av isomorfisme i henhold arbeidsmetodikken rundt employer branding konseptet, men at graden varierer noe i forhold til om man er etterfølger eller innovatør av konseptet.

.

Kap. 6 – Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å gjøre en sammenlignende studie mellom Microsoft, DNB og Forsvarsbygg - tre ulike organisasjoner som operer i et organisasjonsfelt som er konstruert rundt konseptet employer branding. Dette har vært interessant siden jeg ikke har klart å finne lignende studier som har blitt gjennomført om konseptet og organisasjonsfeltet for employer branding i Norge. Jeg har i den sammenheng utviklet tre problemstillinger i min oppgave :

- 1. Finnes det et organisasjonsfelt for employer branding, og i så fall hva kjennetegner organisasjonsfeltet for employer branding i Norge?*
- 2. Hva slags perspektiv forklarer hvorfor og hvordan organisasjonene jobber med employer branding?*
- 3. Skjer det en utvikling i feltet i retning av at det utvikles en felles arbeidsmetodikk?*

Med bakgrunn i oppgavens tre teoretiske perspektiv har mitt fokus vært å beskrive organisasjonsfeltet for employer branding i Norge, sammenligne og drøfte organisasjonenes motiv bak adopteringen av konseptet, samt sett på hvordan de tre organisasjoner jobber med konseptet i henhold til hverandre. Hovedfunnene i min undersøkelse viser at det kan hevdes at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding. Feltet kan ses på som et framvoksende felt, og kjennetegnes av at det består av ulike aktører som sprer konseptet i feltet uten at det kan identifiseres en dominerende aktør som setter struktur og mønstre. Imidlertid viser det seg at konsultantselskapene Universum og Great Place to Work fremstår som autoritative aktører som koordinerer arbeidet med konseptet i feltet. Det eksisterer noen få felles arenaer hvor aktørene kan utveksle kunnskap, og organisasjonene har en felles forståelse av at de operer i samme felt. Samtidig deler aktørene en felles oppfatningen om fordelene og arbeidsmetodikken rundt employer branding. Videre tyder mine funn på at feltet kjennetegnes av lav grad av profesjonalisering. Dette kommer fram ved at det ikke finnes spesifikke bransje- fagforeninger og utdanningsinstitusjoner som spesielt omhandler employer branding. Imidlertid har jeg klart å identifisere noen få foreninger som interesser seg for konseptet og noen fagtilbud.

Videre har mitt empiriske materiale vist at organisasjonene har både modernistiske og sosialkonstruktivistiske motiv bak adopteringen av konseptet. DNB innførte konseptet som

følge av et organisasjonsinternt problem, og anså employer branding som et effektivt verktøy for å løse problemet. DNB kan slik anses som en innovatør i feltet. Microsoft innførte konseptet både som et uttrykk for identitetsforvaltning samt en forestilling om konseptet som et lønnsomt verktøy. Forsvarsbygg er nybegynner i henhold til employer branding konseptet og implementerte konseptet som følge av et ønske om å fremstå som moderne, samt for å få fram et budskap over hvem de egentlig er. Forsvarsbygg kan derfor anses som en etterfølger i feltet som har adoptert konseptet av en legitimerende effekt. Alle tre organisasjoner jobber med employer branding i henhold til hvordan andre framgangsrrike organisasjoner jobber med konseptet og sammenligner seg med dem. De baserer seg samtidig også på « best praksis» i forhold til hvordan de bør jobber med employer branding. Samtidig viser mine funn at Microsoft og DNB deler en mer lik arbeidsmetode enn Forsvarsbygg i henhold til å ha fastsatte mål med et større fokus på effektivisering og justering av deres employer branding strategi. Begge organisasjoner har samtidig hatt høye plasseringer på Great Place To Work og Universums rangeringer. Som følge av dette kan DNB og Microsoft anses som mer integrerte i organisasjonsfeltet enn Forsvarsbygg som fortsatt kan anses som nybegynner i feltet. På grunnlag av organisasjonenes motiv og arbeidsmetoder, viser derfor mine funn at employer branding kan ses i lys av et spenningsfelt mellom det modernistiske og sosialkonstruktivistiske perspektiv. De foregående perspektivene tilbyr hver for seg entydige forklaringer, mens det pragmatiske perspektivet får fram det tvetydige, altså en kombinasjon av begge perspektiv. Egenskapene ved employer branding feltet bidrar følgelig til at det skjer en utvikling av en felles arbeidsmetodikk, som kan kjennetegnes av en pragmatisk translasjonstilnærming. Alle tre organisasjonene oversetter employer branding konseptet for å tilpasse konseptet best mulig egen organisasjonskontekst. DNB og Forsvarsbygg har strategisk valgt å fratrekke noen elementer fra den opprinnelige oppskriften som ikke passet inn i deres organisasjon. Microsoft har derimot endret minst mulig på oppskriften. Mine overordnede funn i denne oppgaven viser at man kan anta at feltet for employer branding i ganske høy grad er sammenknyttet og således preget av isomorfi, men at graden av homogenitet varierer i forhold til hvor sterkt integrert organisasjonene er i employer branding feltet.

6.1 Refleksjoner og videre forskning

I denne oppgaven har det vært praktiske, teoretiske og metodologiske begrensninger. Dette avsnittet inneholder som følge refleksjoner til studien, studiens relevans og forslag til videre forskning.

6.1.1 Teoretiske refleksjoner

I denne oppgaven har jeg bidratt til teori om organisasjoners bruk av organisasjonsoppskrifter ved at jeg har i tillegg til de to mest omtalte perspektivene, det modernistiske og sosial konstruktivistiske, også har studert det pragmatiske perspektiv nærmere. Disse perspektivene ble benyttet for å forklare hvorfor organisasjoner adopterer employer branding konseptet. På bakgrunn av disse perspektivene utledet jeg ulike forventinger til funn. Dette kan representere en begrensning ved oppgaven at jeg på forhånd har bestemt hvilke kriterier som skal ligge til grunn for analysen og tolkingen.

Translasjonsteorien inneholder mange interessante elementer som jeg ikke fikk mulighet til å studere nærmere. Det hadde følgelig vært interessant å få et dypere innblikk i dette perspektivet. Et forslag til videre forskning kunne ha vært å rette et større fokus mot hvordan organisasjoner oversetter konsepter. Dette kan ses i sammenheng med Nilsen og Lervik (2000 s. 2-3) som hevder at innføring av standardiserte ledelsesverktøy for å møte utfordringer knyttet til økt kompleksitet og endringstakt i omgivelsene kan ses på som et paradoks, da økt kompleksitet fordrer fleksibilitet og organiske strukturer. Med bakgrunn i dette hadde det vært interessant å undersøke hvilke utfordringer organisasjoner må håndtere for at standardiserte metoder og verktøy skal føre til reell endring, og hvordan organisasjoner oversetter slike metoder og verktøy for å håndtere de utfordringene som oppstår.

En alternativ teoretisk innfallsvinkel til de tre perspektivene kunne ha vært å studere konseptet i lys av Lukes (1974, s. 25) sin tredimensjonale maktmodell. Det hadde vært interessant å se i henhold til motiv for adoptering av employer branding, hvem som har makt til å klare å påvirke organisasjonene til å ønske å adoptere employer branding og påvirke organisasjonene til å oppfatte det som en god løsning. Hvilken aktør står bak den tredimensjonale makten i henhold til employer branding konseptet? Det hadde også vært interessant å studere forholdet mellom employer og employee i lys av maktperspektivet, da employer branding nærmest forutsetter at de ansatte skal fungere som ambassadører for

bedriten. Hvordan utspiller maktforholdet seg mellom denne forutsetningen fra ledelsen og de ansatte i organisasjonen?

6.1.2 Metodiske refleksjoner

For å styrke reliabiliteten i min oppgave har jeg i metode kapitlet gitt en beskrivelse av forskningsstrategien, utvalget, undersøkelsesopplegg, metodiske tilnærming, analysemetoden samt det teoretiske ståstedet mitt for oppgaven og problemstillingen. Jeg mener derfor at jeg har som følge av dette jeg gjort forskningsprosessen min «gjennomsiktig» med referanse til Silverman (2006) som hevder at en slik utredning av forskningsprosessen vil styrke reliabiliteten (Silverman, referert i Thagaard, 2008, s. 198).

For å styrke oppgavens validitet har jeg tydeliggjort grunnlaget for fortolkningen i denne oppgaven ved å begrunne analysen min i forhold til de empiriske funn og det teoretiske ståstedet for oppgaven (Silverman, referert i Thagaard, 2008, s. 201). I denne oppgaven har jeg følgelig dokumentert at det finnes et organisasjonsfelt for employer branding. Samtidig har jeg dokumentert de tre organisasjonenes rolle i feltet. Dette har jeg gjort ved å bruke tre case som utgangspunkt for å få innblikk i spørsmålet om det finnes et felt for employer branding. Jeg har brukt den informasjonen jeg har fått fra nøkkelinformantene i disse organisasjonene for å kartlegge organisasjonenes plassering i employer branding feltet. For å dobbeltsjekke denne informasjonen og styrke troverdigheten har jeg også brukt interne og eksterne dokumenter samt snakket med et av konsulentselskapene som samarbeider med to av organisasjonene. For å styrke oppgavens troverdighet ytterligere har transkriberingen av samtaleintervjuet blitt tilsendt den ene informanten som ønsket det (Johanessen, Kristoffersen & Tufte, 2004, s. 228).

Den deduktive karakteren ved studiet har bidratt til at jeg har testet ut teori for å danne en konklusjon om teori og empiri stemmer i forhold til det gitte konseptet i min oppgave. Det kan dermed antas at det analytiske resonnementet som utvikles i oppgaven kan knyttes til andre organisasjoner som også opererer i organisasjonsfeltet for employer branding. Det kan også videre antas at funnene kan overføres til studie av andre lignende populære konsepter som danner utgangspunkt for nye organisasjonsfelt, som bidrar til homogenitet blant organisasjoners oppfatninger og arbeidsmetodikk i henhold til konsepter.

En metodisk begrensning ved oppgaven kan være at jeg har intervjuet informanter som kan ha hatt egen agenda ved å stille til intervju og deres svar er derfor preget av det. Ved å gjennomføre et intervju med meg fikk de muligheten til å vise fram sin egen organisasjon fra dens beste side, og samtidig framstå som åpne og imøtekommende organisasjoner. Det kan slik være en begrensning ved at deres svar er reflekterte og stiller organisasjonene i et positivt lys. De jeg intervjuet jobber med employer branding til daglig, og det er forståelig at de vil sådan hevde at konseptet bringer resultater. En annen fremgangsmåte kunne ha vært å gjennomføre en deltakende studie og tilbrakt noen dager i de enkelte organisasjonene og observerte hvordan de faktisk jobber med konseptet. Dermed hadde jeg fått mulighet til å tolke hvilke oppfatninger de oppriktig har om arbeidsmetodikken og konseptet, og følgelig stilt spørsmål underveis.

6.1.3 Praktiske refleksjoner

Som nevnt tidligere er det gjort lite forskning på employer branding konseptet og feltet spesielt. For å sikre undersøkelsens funn hadde det vært interessant å utvide mine funn til å omhandle flere case enheter som jobber i henhold til konseptet. Som følger av det hadde man fått muligheten til å studere organisasjonsfeltet dypere og tilegne seg enda klarere kunnskap og innsikt i feltet, og dynamikken mellom de ulike aktørene. Praktiske begrensninger i forhold til at vi kunne hadde fire måneder til disposisjon gjorde en slik dypere studie ugjennomførbar. Som forslag til videre forskning hadde derfor vært interessant å studere andre aktører i markedet, for eksempel konsulentselskapene som har en sentral plass i organisasjonsfeltet. Konsulentselskap er viktige motesettere for nye konsepter, men hvordan selskapene klarer å forbli legitime, og differensiere seg fra konkurrentene som tilbyr like tjenester er uklart (Heusinkveld & Benders & Hillebrand, 2013, s. 7). Det hadde derfor vært spennende å undersøke hvilke strategier selskapene tar i bruk i henhold til employer branding konseptet, og hvordan de påvirker at dette organisasjonskonseptet utvikler seg og forblir relevant for de ulike aktørene i employer branding feltet.

Litteraturliste

- Albert, Stuart og Whetten, David A. (1985). Organizational identity. I Hatch, M. J. og Schultz, M. (Red), *Organizational Identity: A Reader* (s. 89-118). Oxford University Press.
- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image? *Organization Studies*, 11(3), 373-394.
- Alvik.(2007). Hva er employer branding? *Ledernett.no*. Hentet 17.mars 2014 fra <http://www.forskning.no/artikler/2011/mai/288243>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Bach, S. & Edwards, M, R. (2012). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* (5.utg.).New Jersey: John Wiley and Sons
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Brønn, P, S. (2011. 16 mai).Offentlig sektor på talentjakt. *Forskning.no*. Hentet 17. mars 2014 fra <http://www.forskning.no/artikler/2011/mai/288243>
- Christiaans, L. (2012). *International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*. Wiesbaden: Springer.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W.W (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Frandsen, S., & Kjærgaard, A. L. (2014). Corporate branding og identitet. I .S. Vikkelsø, & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori*.(s. 641-664). København: Hans Reitzel.
- Foster, C., & Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.

- Geertz, C. (1973) . Thick Descriptions: Toward an Inpretive Theory of Culture. I Geertz, C (Red), *The Interpretations of Cultures. Selected Essays*. (s. 3-30). New York: Basic Books.
- Greenwood, R., & Raynard, M., & Kodeih, F., & Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44.
- Heusinkveld, S., & Benders, J., & Hillebrand, B. (2013). Stretching concepts: The role of competing pressures and decoupling in the evolution of organization concepts. *Organization Studies*, 34(1), 7-32.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Johannessen, A., & Kristoffersen, L., & Tufte, P, A. 2009. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Kotler, P. & S.-E. Blom (1992). *Markedsføringsledelse: analyse, planlegging, gjennomføring og kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Lerø, M. (2012). Unik, attraktiv arbeidsgiver. *Ukeavisenledelse.no* .Hentet 17. mars 2014 fra <http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/ledertips/unik-attraktiv-arbeidsgiver>
- Lukes, S (1974). Introduction. Power: A Radical View. I S. Lukes (Red.), *Power:A Radical View* (2 utg), 2005. Basingstoke:Palgrave
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to" live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Nesheim, T. (2007). Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging, I, *Magma* 72-84. Hentet fra <http://www.magma.no/kampen-om-arbeidskraften-fleksibel-organisering-og-identitetsbygging>
- Nilsen, S., & Lervik, J. E. (2000). *Standardiserte lederutviklingsmetoder og verktøy*. (BI Handelshøyskolen Discussion Paper 5/2000). Hentet fra [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/6940d62e66b95d95c12569ac004537c0/\\$FILE/dp2000-05.PDF](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/6940d62e66b95d95c12569ac004537c0/$FILE/dp2000-05.PDF)
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal-og kompetanseledelse* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Overman, E. S., & Boyd, K. J. (1994). Best practice research and postbureaucratic reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(1), 67-84.
- Peggy Simcic Brønn. (2014). I *Magma*. Hentet 25. mars 2014 fra <http://www.magma.no/peggy-simcic-broenn>
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: keeping faith with the deal*. Farnham :Gower Publishing Ltd.
- Rossen. (2014). Microsoft Corporation. I *Store norske leksikon*. Hentet 10.mars 2014 fra http://snl.no/Microsoft_Corporation
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231594>
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (2010) Managementtrender, *Praktisk Økonomi & Finans* , 26, 61-72.
- Røvik, K, A. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring, 8, *Magma* 49-58. Hentet fra <http://www.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring>
- Sahlin-Andersson, K., Engwall, L.(2002). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford : Stanford University Press

- Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*.(s. 218 -242). London: Sage
- Samuelsen, B. M., A,Peretz , L, E. Olsen. (2008). *Merkevareledelse på norsk* (2. utg). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. London: Sage.
- Sullivan, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily*. Hentet fra <http://www.ere.net/2002/11/25/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>
- Sullivan, J. (2004 23. februar). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*. Hentet fra <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse . En innføring i kvalitativ metode*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3 utg.). Bergen : Fagbokforlaget
- Troise, M.(2014).What is a brand book? Hentet 05.april fra <http://smuzi.com/branding/what-is-a-brand-book>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- Tuzuner, V. L., & Yuksel, C. A. (2009). Segmenting potenial employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics* (1), 47-62.
- Van Mossevelde, C. (2010). Employer branding: five reasons why it matters and five steps to action. *Employer Branding Today*. Hentet fra <http://www.employerbrandingtoday.com/uk/2010/03/25/employer-branding-five-reasons-why-it-matters-five-steps-to-action/>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational fields: Past, present and future. Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*.(s. 130- 147) London: Sage

Internettkilder

BI. (2014.). MSc in Leadership and Organizational Psychology. Hentet 25. mars 2014 fra <http://www.bi.edu/archive-master/msc-in-leadership-and-organisational-psychology/?kurskode=gra+2235>

Creuna. (2014). Employer branding. Hentet 15. mars 2014 fra http://www.creuna.no/eb/?gclid=CJ_6kt-31r0CFSPqcgod95kAyQ

DNB. (2014). DNB konsernet. Hentet 15.mars 2014 fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>

DNB. (2014). Jobb og Karriere. Hentet 15. mars 2014 fra <https://www.dnb.no/om-oss/jobb-og-karriere.html>

DNB. I *Facebook*. Hentet 15.mars 2014 fra <https://www.Facebook.com/dnb?fref=ts>

DNB Konserntrainee. I *Facebook*. Hentet 15. mars 2014 fra <https://www.Facebook.com/Konserntrainee?fref=ts>

Employer Branding Norge. I *Linkedin*. Hentet 24. mars fra http://www.linkedin.com/groups/Employer-Branding-Norge-4433228?home=&gid=4433228&trk=anet_ug_hm&goback=%2Egde_4433228_member_5802382128687624192%2Egmp_4433228

Evidente. (2014). Om oss. Hentet 23. mars 2014 fra <http://www.evidente.no/om-oss/>

Forsvarsbygg.(2014). Om Forsvarsbygg. Hentet 15.mars 2014 fra <http://www.forsvarsbygg.no/Om-Forsvarsbygg/>

Forsvarsbygg. (udatert). I *Facebook*. Hentet 15. mars 2014 fra <https://www.Facebook.com/forsvarsbygg?fref=ts>

Great Place to work. (2013). Norges beste arbeidsplasser. Hentet 10. mars 2014 fra <http://www.greatplacetowork.no/de-beste-arbeidsplassene/norges-beste-arbeidsplasser/627-20137>

Great Place to work. (2013). Hvordan gjør de det. Hentet 20.mars 2014 fra <http://www.greatplacetowork.no/var-metode/hvordan-gjor-de-det>

- Great Place to work. (2013). Er din arbeidsplass et Great Place to Work? Hentet 20.mars 2014 fra <http://www.greatplacetowork.no/hva-vi-gjor/er-din-arbeidsplass-et-gptw>
- HR Norge. (2014). Employer branding. Hentet 26. 2014 mars fra <http://www.hrnorge.no/arena/event/employer-branding-3/>
- HR Norge. (2014). Employer branding. Hentet 26. 2014 mars fra <http://www.hrnorge.no/om-hr-norge/>
- Iteo. (2014). Om Iteo. Hentet 17. mars 2014 fra <http://www.iteo.no/>
- Iteo. (2014). Employer branding – utenfra og inn. Hentet 17.2014 mars fra <http://www.iteo.no/blog/employer-branding-utenfra-og-inn/>
- Itera Gazzeta.(2014). Rekrutteringssuksess med Centrica. Hentet 17. mars 214 fra <http://www.itera.no/Referanser/#!/Referanser/Centrica/Rekrutteringskampanje/>
- Markedshøyskolen.(2014). Studiet HR og Personalledelse. Hentet 25. mars 2014 fra <http://www.mh.no/studier/bachelor-i-hr-og-personalledelse/>
- Mediaplus.(2014). Employer branding. Hentet 17. mars 214 fra <http://mediaplus.no/employer-branding/>
- Microsoft. (2014). Microsoft. Hentet 10.mars 2014 fra <http://www.microsoft.com/nb-no/default.aspx>
- Microsoft. (2014). Careers. Hentet 10.mars 2014 fra <http://careers.microsoft.com/careers/en/no/home.aspx>
- Microsoft Norge. I *Facebook*. Hentet 10. mars 2014 fra <https://www.Facebook.com/MicrosoftNorge?fref=ts>
- Retriever.(2014). Hentet 17. mars 2014 fra <http://web.retriever-info.com/services/archive.html>
- Rotor. (2014). Tjenester. Hentet 17. mars 2014 fra <http://rotor.no/tjenesteoversikt/>
- Universitet i Oslo. (2013). Personallederkonferansen 2013. Hentet 25. mars 2014 fra <http://www.uio.no/om/aktuelt/arrangementer/konferanser/personallederkonferanse2013/>
- Universum. (2013). About Universum. Hentet 10.mars 2014 fra <http://universumglobal.com/about/>
- Universum. (2013). Employer Branding Assessment. Hentet 10.mars 2014 <http://universumglobal.com/business-solutions/employer-branding-assessment/>

Universum. (2013). Norway's Most Attractive Employers for Professionals 2013. Hentet 10 .mars 2014 fra <http://universumglobal.com/2013/11/norways-most-attractive-employers-for-professionals-2013/>

Interne dokumenter

Microsoft.(2013). Start.

Forsvarsbygg.(2013). Bygget for din utvikling. Jobb i Forsvarsbygg.

DNB. (2014). Internt Policy dokument.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt

Antall ord i oppgaven: 24 218

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Tabell over intervjuguidens spørsmål, relevans og kilde

Vedlegg 4: Svar fra NSD

Vedlegg 1 : Samtykkerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Employer Branding sett i lys av institusjonell teori»

Bakgrunn og formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvorfor organisasjoner velger å jobbe med konseptet employer branding og hvordan resultatet av konseptet beskrives. Masteroppgaven er en del av masterstudiet Organisasjon, ledelse og arbeid(OLA) på Universitetet i Oslo, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

De som skal delta i studiet er personer som jobber med konseptet i sine respektive organisasjoner.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Spørsmålene vil omhandle hvorfor organisasjonene jobber med konseptet, når de begynte å jobbe med det, og hvordan de måler resultatet av arbeidet. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder som har tilgang til intervjuene. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2014. Opptakene vil da slettes.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Anett Ingrid Bobrowicz på telefon 99590789.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Introduksjon

1. Fortell om din rolle i organisasjon x?
2. Fortell litt om hvordan dere jobber med employer branding?
3. Hva legger du i begrepet employer branding?

Adoptering av konseptet

4. Hvem er ansvarlig for employer branding i din organisasjon?
5. Når hørte du først om employer branding?
6. Når begynte x å jobbe med målrettet rekrutteringsarbeid med utgangspunkt i konseptet?
7. Hvorfor begynte dere å jobbe med konseptet?
8. Hvem tok initiativet til å begynne å jobbe med konseptet?

Employer Branding Prosedyre

9. Ser dere på employer branding som en prosedyre/stegvis prosess?
10. Følger dere eventuelt en spesiell fremgangsmåte (eks Universums modell)
11. Hvilke er de mest effektive kanalene for å nå deres målgruppe?
12. Blir effektiviteten av de ulike kommunikasjonskanaler vurdert?

Omdømme

13. Er employer branding utviklet som en del av organisasjonens merkevare?
14. Har dere et klart skille mellom målsettingen om å bedre organisasjonen sitt omdømme generelt og det og drive med employer branding?

Employer branding i deres organisasjon

15. Hva gjorde dere før dere begynte å jobbe med Employer Branding?
16. Har dere brukt andre organisasjoner som inspirasjon?
17. Hva har dere eventuelt sett på hos de organisasjonene dere har blitt inspirert av?
18. Hvordan ønsker x å bli framstilt som en organisasjon?
19. Hvilke andre organisasjoner sammenligner DnB seg med?
20. Hva er deres arbeidsgiver image som dere ønsker å framstille mot potensielle ansatte?
21. Har arbeidet med employer branding forandret seg i løpet av tiden dere har jobbet med konseptet?

Fordeler og mål

22. Hva er din mening om fordelene med employer branding for en organisasjon? ekstern? internt?
23. Hva er de oppnådde resultatene av employer branding i din organisasjon?

- 24. Har dere noen definerte målsetninger med E.B aktivitetene?
- 25. Hvordan måler dere resultatene ifh til målene dere har satt?
- 26. Er det noen konsekvenser dersom målene ikke blir nådd?

Tilpasninger

- 27. Vet du hvor vidt konseptet er brukt hos andre organisasjoner?
- 28. Tilpasser x seg ulike rangeringslister som «Universum» eller «Great Place to work»?
- 29. Er x med i noen foreninger f.eks HR Norge eller lignende foreninger hvor det foregår seminarer, foredrag etc om employer branding, hvor DnB får muligheten til å møte andre organisasjoner som jobber med employer branding?

Vedlegg 3 Tabell: Intervjuguidens spørsmål og relevans

Intervjuguide		
Spørsmål	Relevans	Kilde
Introduksjon 1. Fortell om din rolle i x ? 2. Fortell litt om hvordan dere jobber med employer branding? 3. Hva legger du i begrepet employer branding?	Disse introduksjonsspørsmålene var ment for å fremkalle beskrivelser hos informantene hvor de selv presenterte hva de opplever som hoved dimensjonene ved employer branding.	<ul style="list-style-type: none"> • Kvale & Brinkman (2009)
Adoptering av employer branding 4. Hvem er ansvarlig for employer branding i din organisasjon? 5. Når hørte du først om employer branding? 6. Når begynte x å jobbe målrettet rekrutteringsarbeid med utgangspunkt i konseptet? 7. Hvorfor begynte dere å jobbe med konseptet? 8. Hvem tok initiativet til å begynne å jobbe med konseptet?	For å belyse andre problemstilling om bakgrunnen for adopteringen av employer branding ble disse spørsmålene stilt. Denne tematikken ble ytterligere supplert med spørsmål 15- 17 (modernistisk tilnærming) og 18- 21 (sosial konstruktivistisk tilnærming).	<ul style="list-style-type: none"> • Tolbert & Zucker (1983) • Røvik (1998)
Employer Branding Prosedyre 9. Ser dere på employer branding som en prosedyre/stegvis prosess? 10. Følger dere eventuelt en spesiell fremgangsmåte (eks Universums modell) 11. Hvilke er de mest effektive kanalene for å nå deres målgruppe? 12. Blir effektiviteten av de ulike kommunikasjonskanaler vurdert?	For å belyse tredje problemstilling om en felles arbeidsmetodikk konstruert i feltet, og hvordan konseptet blir oversatt rettet jeg spørsmålene mot selve employer branding prosessen .	<ul style="list-style-type: none"> • Backhaus og Tikoo(2004) • Mossevelde (2010) • Røvik (2007)
Omdømme 13. Er employer branding utviklet som en del av organisasjonens merkevare? 14. Har dere et klart skille mellom målsettingen om å bedre organisasjonen sitt omdømme generelt og det og drive med employer branding?	Disse spørsmålene tok for seg hvilke oppfatninger informantene hadde om en eventuell sammenheng mellom omdømme og employer branding,. Spørsmålene gav en ytterligere beskrivelse av en mulig felles oppfatning om konseptet og arbeidsmetodikken i feltet.	<ul style="list-style-type: none"> • Christiaans (2013) • Backhaus & Tikoo (2004) • Maxwell & Know (2009) • Rosethorn (2009)

<p>Modernistiske tilnærming</p> <p>15. Hva gjorde dere før dere begynte å jobbe med Employer Branding?</p> <p>16. Har dere brukt andre organisasjoner som inspirasjon?</p> <p>17. Hva har dere eventuelt sett på hos de organisasjonene dere har blitt inspirert av?</p>	<p>Spørsmålene henseende til andre problemstilling (hvilke perspektiv som kan forklare hvorfor og hvordan organisasjoner jobbe med employer branding?) ble delt opp ved at disse spørsmål tok sikte på å prøve å identifisere kjennetegn i forhold til det modernistiske perspektiv. Disse spørsmålene var følgelig ment som et supplement til spørsmål 4-8 som direkte omhandlet adoptering av employer branding.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Røvik,1998
<p>Sosialkonstruktivistisk tilnærming</p> <p>18. Hvordan ønsker DnB å bli framstilt som en organisasjon?</p> <p>19. Hvilke andre organisasjoner sammenligner DnB seg med?</p> <p>20. Hva er deres arbeidsgiver image som dere ønsker å framstille mot potensielle ansatte?</p> <p>21. Har arbeidet med employer branding forandret seg i løpet av tiden dere har jobbet med konseptet</p>	<p>Disse spørsmålene ble hvorimot benyttet for å prøve å gjenkjenne indikatorer på den sosial konstruktivistiske tilnærmingen. Også disse spørsmålene var videre ment som et supplement til spørsmål 4-8.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • DiMaggo, Powell,1991 • Scott,2008 • Røvik,1998 • Røvik,2007 • Meyer,Rowan,1997 • Sahlin,Wedlin,2008 • Røvik (2010)
<p>Fordeler og mål</p> <p>22. Hva er din mening om fordelene med employer branding for en organisasjon? ekstern? internt?</p> <p>23. Hva er de oppnådde resultatene av employer branding i din organisasjon?</p> <p>24. Har dere noen definerte målsetninger med E.B aktivitetene?</p> <p>25. Hvordan måler dere resultatene ifh til målene dere har satt?</p> <p>26. Er det noen konsekvenser dersom målene ikke blir nådd</p>	<p>For og belyse tredje problemstilling videre (felles arbeidsmetodikk konstruert i feltet og oversettelsesprosess) rettet jeg spørsmålene mot hvilke oppfatninger informantene har i forhold til fordeler og måling av employer branding, samt hvordan de eventuelt utfører målinger av konseptet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Backhaus og Tikoo(2004) • Mossevelde (2010) • Heilmann & Saareketo & Liikkanen (2013)
<p>Organisasjonsfelt</p> <p>27. Vet du hvor vidt konseptet er brukt hos andre organisasjoner?</p> <p>28. Tilpasser xseg ulike rangeringslister som «Universum» eller «Great Place to work»?</p> <p>29. Er x med i noen foreninger f.eks HR Norge eller lignende foreninger hvor det foregår</p>	<p>For og få svar på første problemstilling ble disse spørsmål utformet for å prøve å identifisere hvilke kjennetegn som kan beskrive feltet i forhold til hvilke aktører som finnes i feltet, og i hvilken stor grad det fremkommer interaksjon i form av mulige kontaktarenaer i feltet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dimaggio & Powell (1983) • Scott (2008) • Hoffman (1999) • Djelic & Sahlin (2006)

seminarer, foredrag etc om employer branding, hvor x får muligheten til å møte andre organisasjoner som jobber med employer branding?		
---	--	--

Vedlegg 4: Svar fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Havald Hårtages gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Haldor Byrkjeflot
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi Universitetet i Oslo
Postboks 1096 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 14.02.2014

Vår ref: 37545 / 3 / MB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.02.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

37545	<i>Employer Branding sett i lys av institusjonell teori</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Haldor Byrkjeflot</i>
Student	<i>Anett Ingrid Bobrowicz</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema,
<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marianne Bøe

Kontaktperson: Marianne Bøe tlf: 55 58 25 83

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Anett Ingrid Bobrowicz anett_89@hotmail.com